

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Responsabilidade social empresarial (RSE):

Integração e maturidade da RSE estratégica em empresas do PSI-20

Volume 1/2

António Mira Marques Mendes

Orientadora: Prof^a Doutora Maria João Nicolau dos Santos

**Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor
em Sociologia Económica e das Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



**Responsabilidade social empresarial (RSE):
Integração e maturidade da RSE estratégica em empresas do PSI-20**

Volume 1/2

António Mira Marques Mendes

Orientadora: Profª Doutora Maria João Nicolau dos Santos

**Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em
Sociologia Económica e das Organizações**

Júri

Presidente:

Doutor Nuno João de Oliveira Valério, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Vogais:

Professor Dimas de Oliveira Estevam, Professor Adjunto V, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Brasil

Doutor Rui Manuel Leitão da Silva Santos, Professor Associado com Agregação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

Doutora Rita da Conceição Cardoso Martins Sousa, Professora Associada com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, Professora Associada, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, Professora Auxiliar com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

2019

Resumo

Objetivo – em termos gerais esta investigação visa incrementar os graus de compreensão e conhecimento sobre RSE estratégica das empresas Portuguesas cotadas. Pretende-se propor e explorar a validade, de um modelo conceptual integrador de análise (sob a forma de matriz) capaz de estudar a maturidade e integração da RSE estratégica das empresas do PSI-20. Consequentemente, pretende-se: esclarecer a criação de valor de sustentabilidade destas empresas (e seu contributo para a sustentabilidade do país) e os fatores que para ela contribuem; identificar e compreender as características partilhadas pelas empresas com maior grau de maturidade estratégica em RSE; compreender quais as forças motrizes de integração e quais os fatores determinantes e explicativos dos comportamentos socialmente responsáveis e de maior maturidade estratégica em RSE destas empresas; descrever os modelos de comportamento socialmente responsáveis dos diferentes segmentos de empresas encontrados e como se dá o seu processo de criação de valor de sustentabilidade; e compreender a mediação de diferentes fatores explicativos de comportamentos socialmente responsáveis estratégicos, na sua maturidade estratégica neste domínio.

Metodologia – esta investigação apresenta um modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica empresarial, desenvolvido com base numa extensa revisão de literatura, procurando incorporar as diversas contribuições feitas por classificações e modelos existentes. O desenho do modelo baseia-se em vários momentos de investigação teórica e o seu teste empírico é feito mediante uma sequência de dois estudos. O primeiro estudo é desenvolvido sobre um grupo selecionado de empresas do PSI-20 com vista à análise dos seus processos de criação de valor de sustentabilidade, e fatores explicativos, aplicando, para esse fim, o método de análise do Valor Acrescentado Sustentável (SusVa). O segundo estudo está focado num conjunto de quatro empresas (dois grupos de desempenho de sustentabilidade contrastante, selecionados a partir do primeiro estudo). Sobre elas, mediante a utilização das dimensões da matriz integradora de análise desenvolvida, procura-se consolidar o conhecimento sobre maturidade e integração da RSE estratégica. Segue-se uma orientação pragmatista e uma estratégia de pesquisa de métodos mistos segundo uma arquitetura sequencial explicativa.

Resultados – Desta investigação resulta que as empresas do PSI-20 estudadas apresentam diferentes níveis de criação de valor de sustentabilidade, se encontram em diferentes níveis de maturidade estratégica em RSE e que a integram estrategicamente privilegiando diferentes vetores. O modelo proposto sob a forma de matriz de análise, permite uma abordagem abrangente à análise da RSE estratégica, suas razões subjacentes e fatores nucleares. Permite, ainda, a identificação da fase de maturidade que uma empresa apresenta neste campo, possibilitando a avaliação dos diferentes níveis de integração da RSE na estratégia da empresa e a fase em que a empresa se encontra no seu caminho para a plena integração. A combinação de métodos utilizada permite ainda a caracterização da contribuição de valor de cada empresa para a sustentabilidade do referencial (país) e a identificação das forças-motrizes de criação de valor de sustentabilidade.

Implicações – Teoricamente, procurar incrementar a compreensão e conhecimento sobre RSE estratégica das empresas portuguesas cotadas, especialmente as do PSI-20, e perceber quais os fatores que influenciam o sucesso da mesma, contribuindo para melhor elucidar estes processos, via a tipologia criada relativa a estratégias e orientação estratégica para a RSE, que nas suas dimensões caracterizadoras e discriminantes, pode ser útil para o desenvolvimento da RSE nas empresas portuguesas. Do ponto de vista prático desenvolvemos um instrumento de diagnóstico da maturidade estratégica de RSE, que contribui para a análise da orientação para a RSE e seus modos de integração empresarial, contribuindo, assim, para a compreensão do percurso que as empresas têm de percorrer até atingir níveis de desempenho adequados.

Originalidade/Valor – O modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, sob a forma de matriz de diagnóstico (criado, desenvolvido e proposto nesta investigação) contribui para a identificação dos fatores explicativos dos diferentes níveis de integração da RSE na estratégia de empresa, bem como o nível de maturidade em RSE estratégica apresentado pela empresa.

Palavras-Chave – RSE, RSE estratégica, Integração de RSE, Maturidade em RSE, Criação de valor de sustentabilidade

Abstract

Purpose – The overall objective of this research is to increase the levels of knowledge on strategic CSR of the Portuguese firms quoted in the Lisbon Stock Exchange. Furthermore, and grounded on an extensive review of the literature, we aim to build and assess the validity of an integrative conceptual framework of analysis to study CSR's strategic maturity and integration in companies of the PSI-20. It is consequently our intention: to understand the sustainability value creation process of these firms (and its contribution to the country's sustainability) and its explanatory factors; identify and understand the features shared by the companies displaying higher levels of strategic CSR maturity; to understand which are the integrational driving forces and which are the factors explaining social responsible behaviour from these firms; to describe different social responsible behaviour presented by diverse firms clusters, and how the sustainability value creation process is done; and, finally, to understand how CSR strategic maturity is affected by diverse mediation processes in place.

Design/methodology/approach – This paper sets out a conceptual framework, which was drafted building on an extensive critical review of the literature seeking to incorporate the diverse contributions made by the existing CSR models and classifications. The model's design is based on several theoretical research studies, and it is tested on a sequence of two studies. The first study is quantitative in nature and departs from the SusVa methodology (Sustainability Value Added) to explore in a selected group of PSI-20's companies its sustainability value creation processes and underlying driving forces. The second study is qualitative in nature and it is focused on two groups of contrasting companies in terms of sustainability performance, namely value creation, selected from the first study after the application of SusVa. The dimensions of the conceptual framework devised and built on the first part of the dissertation are here instrumental in doing a more granular analysis and improve knowledge on strategic CSR maturity and integration. The methodology for this sequence of studies is pragmatist in nature following a mixed research strategy using a sequential explanatory design, on a sample of PSI-20' companies.

Findings – The PSI-20' companies studied in this research show different levels of sustainability value creation, they have accordingly different levels of CSR's maturity and integrate CSR dissimilarly in their business operations. The analytical framework here proposed enables a wide reaching approach to analyzing strategic CSR, their underlying motivations and its core factors. It also extends to considering the different phases of maturity enabling the evaluation of the distinctive levels of CSR integration into the company strategy and the stage at which the company currently stands at on its determined path. The sequence of methods applied in this research project makes possible an account of the value contribution of each firm to the sustainability of the benchmark country, as well as an identification of the driving forces involved in sustainability value creation.

Practical implications – In theoretical terms this research intends to improve the knowledge on strategic CSR of the Portuguese firms in the Lisbon stock exchange, especially those in the PSI-20 index. Is also our aim to improve the existing knowledge on the drivers which affect strategic CSR in order to improve our understanding of such processes, by building up a typology of strategies and strategic CSR orientation categories, which may be useful to CSR's development in Portuguese companies; From a practical perspective, the suggested framework enables practitioners to access a practical tool that specifically measures their companies' CSR maturity and strategic profile and which may serve as well as a means of diagnosis, improvement or of adaptation.

Originality/value – The conceptual integrative model for this analysis of strategic CSR built on and developed in this research (an analytic framework), makes possible the identification of the factors explaining the different levels of CSR integration into the company strategy and evaluating the level of maturity prevailing. – O modelo integrador de análise da RSE estratégica, sob a forma de matriz, criado, desenvolvido e proposto contribui para a identificação

Keywords CSR, Business-CSR integration, CSR maturity, CSR strategy, Sustainability value creation

Dedicatória

À minha família,

pela fé, coragem, determinação e amor

pela compreensão, apoio e incentivo

por me ensinarem tanto todos os dias.

Agradecimentos

Agradeço:

A Deus, que caminhou a meu lado nesta viagem.

À Mafalda, minha força, porque sem ela este caminho não teria sido feito nem concluído.

Ao Rodrigo, ao Salvador, à Teresa e ao Xavier pela compreensão, especialmente nesta etapa de vida, e por tudo aquilo tão forte que nos une.

À Professora Doutora Maria João Santos , orientadora desta tese, pelo apoio, pela orientação efetuada, pelas críticas, sugestões e comentários que tanto enriqueceram a investigação.

Ao Professor Doutor João Peixoto, crucial em momentos-chave, pela constante disponibilidade, incessante incentivo e importante ajuda.

To Adrian Crookes, Programme Director at the School of Media, LCC-University of the Arts London, for understanding this challenging journey and for all the support given throughout the years.

A todos os entrevistados que, com a sua generosidade e disponibilidade, tornaram esta tese possível.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão que possibilitou que esta investigação tivesse tido lugar.

Índice de Conteúdos

1	INTRODUÇÃO.....	27
2	A RSE E SUA EVOLUÇÃO	35
2.1	Questões teórico-conceituais: contributos para uma biografia da RSE.....	35
2.1.1	Evolução institucional da RSE.....	35
2.1.2	Evolução teórica da RSE	68
2.1.3	Evolução conceptual: trajetos de uma definição	77
3	DA RSE À RSE ESTRATÉGICA	114
3.1	RSE estratégica: uma visão estratégica de longo prazo sobre a RSE.....	114
3.1.1	Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e de RSE	116
3.1.2	Alinhamento estratégico interno: a formulação e a execução de estratégias de RSE	119
3.1.3	A criação de valor para a sociedade: valor social	125
3.1.4	Forças influenciadoras do carácter estratégico da RSE	129
4	A MEDIÇÃO DO IMPACTO E DO VALOR DA RSE: O MÉTODO DO “VALOR ACRESCENTADO SUSTENTÁVEL – SUSVA”	137
4.1	Sistemas de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE.....	137
4.2	Classificações de métodos de avaliação-monitorização do impacto e valor da RSE.....	146
4.3	O método do “Valor Acrescentado Sustentável” (SusVA – <i>Sustainable Value Added</i>) como forma de avaliação da sustentabilidade empresarial.....	154
5	UM MODELO CONCEPTUAL INTEGRADOR PARA A ANÁLISE DA RSE ESTRATÉGICA.....	178
5.1	A integração estratégica da RSE na empresa: criação de um meta-modelo de análise das classificações existentes.....	179
5.1.1	Modelos ideológicos.....	183
5.1.2	Modelos processuais	189
5.1.3	Modelos consequencialistas	198
5.2	Um modelo conceptual integrador da RSE estratégica sob a forma de matriz de análise. ..	203
5.2.1	Orientações e premissas	203
5.2.2	A matriz de análise	205
5.2.2.1	O eixo horizontal.....	207
5.2.2.2	O eixo vertical.....	210
5.3	Reflexões sobre a matriz de análise da RSE estratégica: propriedades, potencialidades e contributos	217
6	METODOLOGIA	224
6.1	Introdução	224
6.2	Considerações sobre a orientação metodológica seguida.....	231
6.2.1	Pragmatismo enquanto paradigma de pesquisa.....	231
6.2.2	Estratégia de pesquisa de métodos mistos segundo arquitetura sequencial explicativa ...	235

6.2.2.1	Clarificação conceptual sobre métodos mistos	235
6.2.2.2	Justificações para o uso de pesquisa de métodos mistos nesta investigação	237
6.2.2.3	Fundamentação da escolha do tipo de modelo de pesquisa mista seguido.....	239
6.2.3	Desenho da investigação	241
6.2.3.1	Considerações gerais sobre o desenho do processo	241
6.2.3.2	Considerações gerais sobre a recolha de dados.....	245
6.2.3.3	Considerações gerais sobre a análise de dados	248
6.2.4	Seleção de participantes	250
6.2.4.1	Fundamentos do modelo seguido de seleção de participantes.....	251
6.2.4.2	Opções e critérios de seleção de participantes.....	254
6.2.5	Estudo A	259
6.2.5.1	Recolha de dados.....	259
6.2.5.2	Aspetos processuais da recolha de dados.....	266
6.2.5.3	Análise de dados.....	267
6.2.6	Estudo B	274
6.2.6.1	Recolha de dados.....	274
6.2.6.2	Aspetos processuais da recolha de dados.....	278
6.2.6.3	Análise de dados.....	284
6.2.6.4	Aspetos processuais da análise de dados	290
6.3	Qualidade do processo: legitimidade, confiança e transferabilidade em abordagens de métodos mistos.	299

7 ESTUDO A 303

7.1	Introdução	303
7.2	Apresentação e discussão de resultados.....	309
7.2.1	Apresentação de resultados a nível do referencial	309
7.2.2	Apresentação e discussão de resultados a nível empresarial.....	311
7.2.2.1	ALTRI SGPS S.A. (ALTRI)	311
7.2.2.2	CTT S.A. (CTT).....	317
7.2.2.3	EDP- Energias de Portugal S.A. (EDP).....	324
7.2.2.4	EDP Renováveis S.A. (EDP R)	331
7.2.2.5	Galp Energia, SGPS, S.A (GALP).....	337
7.2.2.6	Jerónimo Martins SGPS, S.A. (JM).....	344
7.2.2.7	Mota-Engil SGPS, S.A. (Mota-Engil)	351
7.2.2.8	The Navigator Company S.A. (Navigator).....	358
7.2.2.9	REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (REN)	364
7.2.2.10	Sonae SGPS, S.A. (Sonae)	370
7.2.3	Apresentação e discussão de resultados comparados	376
7.2.3.1	Contributos de valor de recursos numa perspetiva comparada	376
7.2.3.2	Valor de sustentabilidade criado e/ou destruído numa perspetiva comparada.....	389
7.2.3.3	Margem de Valor Sustentável numa perspetiva comparada.....	398
7.2.3.4	O RCR numa perspetiva comparada	402
7.2.4	Apresentação e discussão de resultados consolidados	406
7.3	Conclusões.....	410

8 ESTUDO B 421

8.1	Introdução	421
8.2	Objetivos.....	421

8.3 Os resultados e sua análise	423
8.3.1 Definição de RSE estratégica	424
8.3.2 Modelo de análise da RSE estratégica (sob a forma de matriz)	425
8.3.3 Análise categorial temática empreendida	428
8.4 Aplicação de procedimentos.....	433
8.5 Limitações.....	433
8.6 Apresentação e discussão de resultados das empresas	435
8.6.1 EDP- Energias de Portugal S.A. (EDP).....	435
8.6.1.1 Introdução	435
8.6.1.2 Resultados da análise categorial temática e sua apreciação	437
8.6.1.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa	437
8.6.1.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE	452
8.6.1.3 Discussão e comentários conclusivos	456
8.6.2 Galp Energia, SGPS, S.A. (GALP)	463
8.6.2.1 Introdução	463
8.6.2.2 Resultados da análise categorial temática	465
8.6.2.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa	465
8.6.2.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE	477
8.6.2.3 Discussão e comentários conclusivos	482
8.6.3 Mota Engil, S.A. (ME)	489
8.6.3.1 Introdução	489
8.6.3.2 Resultados da análise categorial temática	491
8.6.3.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa	491
8.6.3.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE	507
8.6.3.3 Discussão e comentários conclusivos	511
8.6.4 REN, Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A. (REN).....	518
8.6.4.1 Introdução	518
8.6.4.2 Resultados da análise categorial temática	520
8.6.4.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa	520
8.6.4.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE	534
8.6.4.3 Discussão e comentários conclusivos	538
8.7 Análise comparada dos grupos de empresas	545
8.7.1 Introdução.....	545
8.7.2 Maturidade de RSE empresarial, integração de RSE e situação estratégica.....	546
8.7.2.1 Maturidade.....	550
8.7.2.2 Integração	552
8.7.2.3 Situação estratégica: RSE estratégica e criação de valor	555
8.8 Conclusões	558

<u>9</u>	<u>CONCLUSÕES GERAIS</u>	<u>569</u>
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>587</u>

Índice de Figuras

Figura 1: Arquitetura do desenho de investigação e dinâmica de processos associados; fonte: autor	31
Figura 2: Análise temporal (1900-2016) da densidade de marcos institucionais da RSE e desenvolvimento sustentável, com base nos dados da cronologia da tabela 3; fonte: autor.....	62
Figura 3: Grupos de stakeholders mais influentes nas atividades empresariais; fonte: autor, adaptado de MIT-BCG (2016). Findings From The 2016 Sustainability Global Executive Study And Research Project: Investing For a Sustainable Future. MIT SM Report Reprint Number 57480. Maio 2016.p.27.....	66
Figura 4: A escalada dos conceitos de RSE; fonte: Gond e Moon (2011,11) adaptado de Mohan (2003, 75)	70
Figura 5: Frequências relativas das categorias temáticas; fonte: autor.....	107
Figura 6: Centralidade das componentes de RSE em definições ao longo do período 1950-2016; fonte:autor	108
Figura 7: Evolução ao longo do período 1950-2016 da presença de componentes definicionais, e tendência de utilização definicional de componentes, de RSE; fonte: autor.....	110
Figura 8: esquematização gráfica da arquitetura da RSE estratégica; fonte: autor.....	116
Figura 9:Modelo integrado de desenho e implementação de RSE; fonte: Maon, Lindgreen e Swaen (2009, 77)	121
Figura 10: o modelo de sustentabilidade empresarial; fonte: Epstein (2008, 46).....	122
Figura 11: O alinhamento estratégico interno como determinante do sucesso da empresa-organização; fonte: Epstein e Roy (2001, 588)	122
Figura 12: Apresentação gráfica dos componentes de um modelo lógico ilustrando a ligação entre o que se planeia fazer e os resultados pretendidos; fonte: autor, adaptado de W.K.Kellog Foundation (1998, 1)	141
Figura 13: apresentação gráfica da cadeia de valor do impacto; fonte: autor, adaptado de Clark et al. (2004,6)	141
Figura 14: Hierarquia de resultados: dos recursos aos impactos; fonte: autor, adaptado de Bill and Melinda Gates Foundation (2010, 8).....	142
Figura 15: Visão geral sobre a integração entre indicadores de sustentabilidade, políticas, objetivos, metas e instrumentos, e mecanismos de avaliação e monitorização de sustentabilidade; fonte: Azapagic e Perdan (2010, 326).....	146
Figura 16: Tendências em medição do desempenho sustentável; fonte: autor, adaptado de Maas e Boons (2010, 178).	148
Figura 17: Diferentes métodos de avaliação de impacto; fonte: Figge e Hahn (2004b, 925) com base em Schaltegger e Burritt (2000, 277)	149
Figura 18: Quadro categorizador de ferramentas de avaliação de sustentabilidade. A estrutura proposta baseia-se no abordagem do método em conjunto com o objeto do mesmo. A seta na parte superior da estrutura mostra o foco temporal: que é retrospectivo (indicadores / índices), prospetivo (avaliação integrada) ou ambos (avaliação relacionada ao produto). O objeto de foco dos métodos é espacial, referindo-se a uma proposta de mudança de política (indicadores / índices e avaliação integrada) ou ao nível do produto (avaliação relacionada com o produto). As ferramentas de avaliação monetária no fundo são usadas quando avaliações monetárias são exigidas pelos métodos apresentados na parte superior; fonte: Ness et al. (2007, 500).....	150
Figura 19: Organização de critérios da categorização de Maas e Liket; fonte: modelização do autor com base em Maas e Liket (2011, 182).....	153
Figura 20: Matriz decisional sobre tipos de custos a serem considerados na avaliação da sustentabilidade; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2005, 177)	160
Figura 21: Passos seguidos no cálculo do EnVA por Figge; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 9).....	164
Figura 22: Exemplo de representação gráfica do valor acrescentado ambiental de uma empresa; fonte: autor, adaptado de Figge (2002a, 10)	165
Figura 23: Representação do efeito de crescimento e do efeito de ricochete associados a um ganho de eficiência na utilização de recursos ambientais; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002	

a, 12) e Figge e Hahn (2004, 178).....	166
Figura 24: Utilização da eco-eficiência do referencial (EE _b) e cálculo do EnVA; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002 a, 13) e Figge e Hahn (2004,179).....	168
Figura 25: Os quatro primeiros passos do cálculo do SusVA para o caso da PIRELLI e para o recurso CO ₂ ; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,18-21)	174
Figura 26: O quinto passo do cálculo do SusVa para o caso da PIRELLI e para o recurso CO ₂ ; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,22).....	174
Figura 27: Modelo de desempenho social empresarial; fonte: Wood (1991, 2010)	196
Figura 28: Um quadro compreensivo para a abordagem à RSE estratégica; fonte: autor.....	218
Figura 29: Exemplo das adaptações e ajustamentos de uma empresa usando o quadro integrador e modelo de análise; fonte: autor.....	220
Figura 30: Forças e fraquezas da pesquisa mista/métodos mistos; fonte: autor, adaptado de Johnson e Onwuegbuzie (2004, 21)	237
Figura 31: Arquitetura do desenho de investigação e dinâmica de processos associados; fonte: autor ..	244
Figura 32: Matriz de estratégias de recolha de dados em pesquisa de métodos mistos; fonte: Johson e Turner (2003, 298).....	247
Figura 33: Modelo de processo de recolha de dados adoptado, em que se evidencia a segmentação de fases de recolha de dados ao longo do processo, bem como a inter-relação e influência existentes.	248
Figura 34: Passos seguidos no cálculo do EnVA por Figge; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 9).....	270
Figura 35: Categorias de entrevistas; fonte: autor, adaptado de Saunders, Thornhill e Lewis (2009, 321)	277
Figura 36: Estrutura de dimensões e atributos de integração da RSE na organização e correspondência com os tópicos do guião de entrevista seguido; fonte: autor.....	281
Figura 37: Modelo interativo dos componentes da análise de dados qualitativos; fonte: Miles e Huberman (1994, 12)	285
Figura 38: Organização do tipo de análise segundo o tipo de dados obtidos, com ênfase a azul dos métodos a serem utilizados preferencialmente para a análise de dados qualitativos de carácter documental (efetuada pelo autor); fonte: autor, adaptado de Leech e Onwuegbuzie (2009, 589)	286
Figura 39: Modelo de processo de uma aplicação categorial dedutiva; fonte: Mayring (2000, parágrafo 14)	289
Figura 40: Sistema de regras para a identificação das unidades de registo; fonte: autor	291
Figura 41: Sistema de códigos de suporte à criação de rótulos de identificação das unidades de registo; fonte: autor	291
Figura 42: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Altri; fonte: autor	316
Figura 43: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade dos CTT; fonte: autor	323
Figura 44: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da EDP; fonte: autor	330
Figura 45: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da EDP R; fonte: autor	336
Figura 46: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Galp; fonte: autor	343
Figura 47: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da JM; fonte: autor	350
Figura 48: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Mota-Engil; fonte: autor.....	357
Figura 49: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Navigator; fonte: autor.....	363
Figura 50: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da REN; fonte: autor	369

Figura 51: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da SONAE SGPS; fonte: autor	375
Figura 52: Evolução anual dos totais de contributos de valor dos recursos para a economia; fonte: autor	377
Figura 53: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso capital (2010-15)	379
Figura 54: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso capital 2010-15	379
Figura 55: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso emprego (2010-15)	381
Figura 56: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso emprego (população empregada) 2010-15	381
Figura 57: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso remunerações da população empregada (2010-15)	383
Figura 58: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso remunerações da população empregada 2010-15	383
Figura 59: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso consumo de energia 2010-15	385
Figura 60: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso consumo energia 2010-15	385
Figura 61: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso emissões de GEE (2010-15)	387
Figura 62: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso emissões GEE 2010-15	387
Figura 63: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso resíduos gerados (2010-15)	389
Figura 64: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso resíduos gerados 2010-15	389
Figura 65: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos que estão ao seu dispôr (€); fonte: autor.....	391
Figura 66: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável económico no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos económicos que estão ao seu dispôr; fonte: autor	392
Figura 67: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável social no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos sociais que estão ao seu dispôr; fonte: autor	393
Figura 68: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável ambiental no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos ambientais que estão à sua disposição; fonte: autor	394
Figura 69: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa; fonte: autor	395
Figura 70: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa económico; fonte: autor	395
Figura 71: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa social; fonte: autor	395
Figura 72: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa ambiental; fonte: autor	396
Figura 73: Médias Anuais MVS para o conjunto de empresas analisadas, isto é, valor médio de sustentabilidade destruído/criado por cada 100 € de vendas das empresas analisadas; fonte:autor	399
Figura 74: Comparação gráfica das MVS das empresas sob análise; fonte: autor.....	400
Figura 75: Comparação gráfica RCR das empresas sob análise. Apresenta-se o RCR enquanto percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou	

percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial. Para viabilizar a apresentação gráfica introduziram-se valores negativos nas situações em que há necessidade de melhoria de eficiência, e expressam-se com valores positivos aqueles que refletem excessos de eficiência; fonte: autor	403
Figura 76: Médias Anuais de RCR enquanto percentagens de melhorias de eficiência necessárias às empresas analisadas para atingir os níveis de eficiência do referencial. Os cálculos das médias foram efetuados com base na utilização de valores negativos nas situações em que há necessidade de melhoria de eficiência, e com valores positivos quando se trata de situações em que existe excessos de eficiência relativamente ao referencial; fonte:autor.....	404
Figura 77: Esquematização gráfica da arquitetura da RSE estratégica; fonte: autor	425
Figura 78: Fases de desenvolvimento e integração estratégica de RSE; fonte: autor	426
Figura 79: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela EDP; fonte:autor.....	454
Figura 80: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação dos temas dominantes (círculo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da EDP ; fonte:autor.....	454
Figura 81: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da EDP (via entrevista concedida); fonte: autor	458
Figura 82: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da EDP (via entrevista concedida); fonte: autor	460
Figura 83: perfil de maturidade de RSE apresentado pela EDP; fonte:autor	462
Figura 84: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela GALP; fonte: autor	479
Figura 85: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação dos temas dominantes (circulo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da GALP; fonte:autor.....	479
Figura 86: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da GALP (via entrevista concedida); fonte: autor	483
Figura 87: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da GALP (via entrevista concedida); fonte: autor	485
Figura 88: perfil de maturidade de RSE apresentado pela GALP; fonte:autor.....	488
Figura 89: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela ME; fonte: autor	509
Figura 90: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação dos temas dominantes (circulo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da ME; fonte:autor.....	509
Figura 91: síntese gráfica dos resultados da análise categorial (dimensão ideológica) temática do discurso organizacional da Mota Engil (via entrevista concedida); fonte: autor	513
Figura 92: síntese gráfica dos resultados da análise categorial (dimensão processual) temática do discurso organizacional da Mota Engil (via entrevista concedida); fonte: autor	515
Figura 93: perfil de maturidade de RSE apresentado pela ME; fonte:autor.....	517
Figura 94: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela REN; fonte: autor.....	536
Figura 95: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação dos temas dominantes (circulo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da REN; fonte:autor.....	536
Figura 96: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da REN (via entrevista concedida); fonte: autor	540
Figura 97: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da REN (via entrevista concedida); fonte: autor	542

Figura 98: perfil de maturidade de RSE apresentado pela REN; fonte:autor.....	544
Figura 99: compração dos perfis de maturidade de RSE das empresas dos G1 e G2, analisadas no estudo B; fonte:autor	549
Figura 100: Confrontação entre percentagens de elementos do discurso das quatro empresas analisadas; fonte:autor	560
Figura 101: Confrontação entre percentagens de elementos do discurso das quatro empresas analisadas; fonte:autor	562
Figura 102: Perfis de maturidade de RSE das empresas; fonte:autor	563

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categorias de motivações para o envolvimento com a RSE; fonte:autor	28
Tabela 2: Chave de correspondências entre tipos de acontecimentos e temas encontrados pela análise de conteúdo; fonte: autor	39
Tabela 3: Cronologia ilustrativa de acontecimentos e momentos marcantes para a emergência do atual quadro institucional da sustentabilidade (e desenvolvimento sustentável) e RSE; fonte: autor	41
Tabela 4: Correspondência entre tipos acontecimentos (codificados em temas de conteúdo) e datas de ocorrência; fonte: autor	62
Tabela 5: As dimensões críticas caracterizadoras da evolução da RSE; fonte: autor, baseado parcialmente em Lee (2008).....	71
Tabela 6: Recolha de definições de RSE ilustrativas, disponíveis na literatura, com posterior confrontação com os elementos constituintes do núcleo central do conceito; fonte: autor	83
Tabela 7: Frequências absoluta e relativa de cada categoria temática no total das definições recolhidas; fonte:autor	107
Tabela 8: modelo de forças influenciadoras da RSE com realce, nosso, dos determinantes; fonte: autor, adaptado de Aguinis e Glavas (2012)	132
Tabela 9: Seleção ilustrativa de instrumentos de hierarquização, certificação e divulgação de informação com listagens de indicadores de medição, avaliação, monitorização e acompanhamento do desempenho e impacto da RSE; fonte: autor	145
Tabela 10: Métodos de avaliação do impacto (sustentável) identificados por Maas e Liket; fonte: Maas e Liket (2011,180).....	152
Tabela 11: Cálculo do RCR com evidenciação das duas diferentes situações; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,20-21). Nota: GVA= VAB, SV= Valor sustentável e OC= Custos de Oportunidade	171
Tabela 12: Um meta-modelo de análise das classificações de integração estratégica da RSE na empresa e orientações teóricas; fonte: autor.....	180
Tabela 13: Fases de desenvolvimento e integração estratégica de RSE; fonte: autor	204
Tabela 14: Premissas paradigmáticas da investigação; fonte: autor	234
Tabela 15: Tabela comparativa das justificações para a utilização de pesquisa de métodos mistos existentes na literatura. A cinzento enfatizamos as justificações que sustentam as nossas próprias; fonte: autor	238
Tabela 16: Tabela de decisão para a determinação do modelo de pesquisa de métodos mistos a utilizar na nossa investigação; fonte: autor	240
Tabela 17: Modelo de métodos seguido; fonte: autor	240
Tabela 18: Resumo de opções seguidas nesta investigação recorrendo às designações utilizadas pelos autores das tipologias consideradas; fonte: autor.....	254
Tabela 19: Categorias e fontes de dados relativos aos diversos tipos de indicadores; fonte: autor	261
Tabela 20: Cálculo do RCR com evidenciação das duas diferentes situações; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,20-21). Nota: Com GVA= VAB, SV= Valor sustentável e OC= Custos de Oportunidade	273
Tabela 21: Caracterização geral dos entrevistados e das situações de entrevista; fonte: autor	280
Tabela 22: Definição das categorias de análise categorial temática dos conteúdos das comunicações geradas dedutivamente a partir das definições do modelo conceptual integrador da RSE estratégica apresentado sob a forma de matriz de análise na primeira parte deste documento. As categorias de temas são geradas a partir dos atributos das dimensões de integração da RSE nas empresas, e da sua expressão em diferentes fases de maturidade em termos de perfil de RSE; fonte: autor	293
Tabela 23: Técnicas e estratégias utilizadas para diminuir as ameaças à legitimidade da presente investigação; fonte: autor	301
Tabela 24: Dados caracterizadores do referencial; fontes: compilação do autor com base em várias fontes (conforme notas).....	309
Tabela 25: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados ao nível do referencial (Economia Portuguesa), tendo como base o valor do PIB; fonte: cálculo do autor	310

Tabela 26: Dados caracterizadores Altri; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	311
Tabela 27: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da ALTRI, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	312
Tabela 28: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	313
Tabela 29: Cálculo de SusVa, MVS e RCR para a Altri; fonte: cálculo do autor	313
Tabela 30: Dados caracterizadores gerais dos CTT; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	317
Tabela 31: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados dos CTT, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	318
Tabela 32: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	319
Tabela 33: Cálculo SusVa, MVS e RCR para CTT; fonte: cálculo do autor.....	319
Tabela 34: Dados caracterizadores gerais da EDP; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	324
Tabela 35: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da EDP, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	325
Tabela 36: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	326
Tabela 37: Cálculo SusVa, MVS e RCR para EDP; fonte: cálculo do autor	326
Tabela 38: Dados caracterizadores gerais da EDP R; fontes: várias (ver notas); cálculos e compilação do autor	332
Tabela 39: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da EDP R, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	333
Tabela 40: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	333
Tabela 41: Cálculo SusVa, MVS e RCR para EDP Renováveis; fonte: cálculo do autor	333
Tabela 42: Dados caracterizadores gerais da Galp; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	338
Tabela 43: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da Galp, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	339
Tabela 44: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	339
Tabela 45: Cálculo SusVa, MVS e RCR para GALP; fonte: cálculo do autor	340
Tabela 46: Dados caracterizadores gerais da JM; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	344
Tabela 47: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da JM, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	345
Tabela 48: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	346
Tabela 49: Cálculo SusVa, MVS e RCR para JM; fonte: cálculo do autor	346
Tabela 50: Dados caracterizadores gerais da Mota-Engil; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	351
Tabela 51: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da Mota-Engil, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	353
Tabela 52: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	353
Tabela 53: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Mota-Engil; fonte: cálculo do autor	354
Tabela 54: Dados caracterizadores gerais da Navigator; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	358
Tabela 55: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da Navigator, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor.....	359
Tabela 56: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao	

nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	360
Tabela 57: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Navigator; fonte: cálculo do autor	360
Tabela 58: Dados caracterizadores gerais da REN; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	364
Tabela 59: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da REN, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor	365
Tabela 60: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	366
Tabela 61: Cálculo SusVa, MVS e RCR para REN; fonte: cálculo do autor	366
Tabela 62: Dados caracterizadores gerais da SONAE; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor	370
Tabela 63: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da SONAE, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor	371
Tabela 64: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor	372
Tabela 65: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Sonae; fonte: cálculo do autor	372
Tabela 66: Totais anuais dos contributos de valor dos recursos (2010-2015)	376
Tabela 67: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso capital das empresas sob análise (2010-2015)	378
Tabela 68: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso população empregada das empresas sob análise (2010-2015)	380
Tabela 69: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso remunerações da população empregada das empresas sob análise (2010-2015)	382
Tabela 70: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso consumo energia das empresas sob análise (2010-2015)	384
Tabela 71: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso emissões GEE das empresas sob análise (2010-2015)	386
Tabela 72: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso resíduos gerados das empresas sob análise (2010-2015)	388
Tabela 73: Valores das contribuições para a sustentabilidade do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial com base no conjunto de recursos à disposição; fonte: autor	390
Tabela 74: Valores das contribuições para a sustentabilidade económica do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa económico , i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial com base nos recursos económicos que têm à sua disposição; fonte: autor	391
Tabela 75: Valores das contribuições para a sustentabilidade social do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa social, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial com base no conjunto de recursos sociais que têm à sua disposição; fonte: autor	392
Tabela 76: Valores das contribuições para a sustentabilidade ambiental do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa ambiental, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial, com base nos recursos ambientais que têm à sua disposição; fonte: autor	394
Tabela 77: Tabela resumo de desempenho SusVa 2010-2015 de grupo selecionado de empresas; fonte: autor	396
Tabela 78: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média no período (2010-2015) do desempenho do SusVa; fonte: autor	397
Tabela 79: Médias anuais de MVS para o conjunto de empresas analisadas; fonte: autor	399
Tabela 80: Evolução do desempenho anual das empresas analisadas em termos de MVS, e correspondente hierarquização anual com base no indicador; fonte: autor	401
Tabela 81: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média da MVS no período 2010-2015; fonte: autor	401
Tabela 82: Evolução das médias anuais de RCR (%), sua média e variação no período 2010-15	404

Tabela 83: Evolução do desempenho anual das empresas analisadas em termos RCR expresso sob a forma de percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial; fonte: autor	405
Tabela 84: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média no período (2010-2015) do desempenho do sob a forma de percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial; fonte: autor	405
Tabela 85: Quadro-resumo dos principais resultados para as empresas do PSI-20 selecionadas com base na análise de conjunto delimitado de recursos, e como consequência da aplicação do método SusVa.; fonte: autor.....	406
Tabela 86: Confrontação de grupos resultantes da segmentação com base na hierarquização nos valores de SusVa, MVS e RCR (%)	407
Tabela 87: Exemplificação de distribuição categorial; fonte: autor.....	432
Tabela 88: Análise do atributo 'Cultura e Valores' para EDP; fonte: autor.....	438
Tabela 89: Análise do atributo 'Motivações para a RSE' para EDP; fonte: autor.....	441
Tabela 90: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para EDP; fonte: autor.....	442
Tabela 91: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para EDP; fonte: autor	445
Tabela 92: Análise do atributo 'Alinhamento estratégico' para EDP; fonte: autor.....	447
Tabela 93: Análise do atributo 'Formalização e alinhamento de RSE' para EDP; fonte: autor	449
Tabela 94: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a EDP; fonte: autor.....	452
Tabela 95: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a EDP; fonte: autor.....	453
Tabela 96: Análise do atributo 'Cultura e valores' para GALP; fonte: autor	466
Tabela 97: Análise do atributo 'Motivações para RSE' para GALP; fonte: autor.....	469
Tabela 98: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para GALP; fonte: autor.....	470
Tabela 99: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para GALP; fonte: autor.....	472
Tabela 100: Análise do atributo 'Alinhamento estratégico' para GALP; fonte: autor.....	474
Tabela 101: Análise do atributo 'Formalização e instrumentos de RSE' para GALP; fonte: autor.....	475
Tabela 102: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a GALP; fonte: autor	478
Tabela 103: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a GALP; fonte: autor	478
Tabela 104: Análise do atributo 'Cultura e valores' para Mota-Engil; fonte: autor	492
Tabela 105: Análise do atributo 'Motivações para RSE' para Mota-Engil; fonte: autor.....	495
Tabela 106: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para Mota-Engil; fonte: autor ...	498
Tabela 107: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para Mota-Engil; fonte: autor.....	500
Tabela 108: Análise do atributo 'Alinhamento estratégico' para Mota-Engil; fonte: autor.....	502
Tabela 109: Análise do atributo 'Formalização e instrumentos de RSE' para Mota-Engil; fonte: autor...	505
Tabela 110: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a ME; fonte: autor.....	508
Tabela 111: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a ME; fonte: autor.....	508
Tabela 112: Análise do atributo 'Cultura e valores' para REN; fonte: autor	521
Tabela 113: Análise do atributo 'Motivações para RSE' para REN; fonte: autor.....	524
Tabela 114: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para REN; fonte: autor	526
Tabela 115: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para REN; fonte: autor.....	527

Tabela 116: Análise do atributo 'Alinhamento estratégico' para REN; fonte: autor.....	529
Tabela 117: Análise do atributo 'Formalização e instrumentos' para REN; fonte: autor.....	531
Tabela 118: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a REN; fonte: autor	534
Tabela 119: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a REN; fonte:autor	535
Tabela 120: Tabela referente a alguns dados salientes das empresas conforme resultados do estudo A deste projeto de investigação; fonte: autor.....	548
Tabela 121: Tabela referente a alguns dados salientes das empresas conforme resultados do estudo B deste projeto de investigação; fonte: autor.....	550
Tabela 122: Quadro comparativo entre estado de maturidade em RSE estratégica manifestado pelos dois grupos de empresas; fonte:autor.....	551

Lista de Abreviaturas

3BL – Triple Bottom Line
APA – Agência Portuguesa do Ambiente
APCER – Associação Portuguesa de Certificação
BCG – Boston Consulting Group
BP – Banco de Portugal
BSC – Balanced Scorecard
CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal
CCP – Confederação do Comércio de Portugal
CFP – Corporate Financial Performance
CGTP – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses
CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CO – Custo de Oportunidade
COP – Conferência das Partes da “United Nations Framework Convention on Climate Change “
CSP – Corporate Social Performance
CTT – Correios de Portugal S.A.
DSI – Domini Social Index
DTI – UK Department of Trade and Industry
DVFA—Society of Investment Professionals in Germany
EASD – European Association of Securities Dealers
EBRD – European Bank for Reconstruction and Development
EC/CE – Comissão Europeia
EDP – Energias de Portugal S.A.
EDP R – EDP Renováveis
EFFAS—European Federation of Financial Analysts Societies
EIA – Environmental Impact Added
EnVa – Environmental Value Added
ERSE – Estratégia de Responsabilidade Social de Empresa
ESG – Environmental, Social and Governance
EUA – Estados Unidos da América
EUROSTAT – European Statistical Office (Direção-Geral da Comissão Europeia)
FASB – Financial Accounting Standards Board
FMI – Fundo Monetário Internacional
FSM/WSF – Forum Social Mundial
FTSE – Financial Times Stock Exchange
G1 – Grupo de Empresas com melhores desempenhos (“high performers”)
G2 – Grupo de Empresas com piores desempenhos (“low performers”)
G20 – Grupo dos 20 Países Mais Industrializados
G8 – Grupo dos 8 Países Mais Industrializados
GALP – GALP Energia S.A.
GEE – Gases com Efeitos de Estufa
GHG – Green House Gases
GRI – Global Reporting Initiative
IDA – International Development Agency
IDRC – International Development Research Centre
IIRC – International Integrated Reporting Council
ILO/OIT – International Labour Organization/Organização Internacinal do Trabalho
IMF – International Monetary Fund
INE – Insituto Nacional de Estatística
ISO – International Organization for Standardization
IUCN – International Union for Conservation of Nature and Natural Resources

JM – Jerónimo Martins SGPS, S.A.
 ME/M-E – Mota-Engil SGPS, S.A.
 MEC – Ministério da Economia
 MIT – Massachusetts Institute of Technology
 MMR – Mixed Method Research
 MTSS – Ministério do Trabalho e da Segurança Social
 MVS – Margem de Valor de Sustentabilidade
 NAFTA – North American Free Trade Agreement
 NASA – National Aeronautics and Space Administration
 NAV – Navigator Company S.A.
 NP – Norma Portuguesa
 OCDE/OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
 OGM – Organismos Geneticamente Modificados
 ONU/UM – Organização das Nações Unidas
 OPEC – Organização dos Países Exportadores de Petróleo
 PIB – Produto Interno Bruto
 PORTDATA – Portal De Dados Estatísticos Sobre Portugal
 PSI 20 – Portuguese Stock Index
 QUALI – Pesquisa Qualitativa
 QUAN – Pesquisa Quantitativa
 RCR – Rácio de Retorno/Custo
 RDAP – Reação, Defesa, Acomodação e Proação
 REN – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A.
 RSE/CSR – Responsabilidade Social Empresarial
 RSEE – Responsabilidade Social Empresarial Estratégica
 SAI – Social Accountability International
 SBSC – Sustainable Balanced Scorecard
 SDG – Sustainable Development Goals
 SEE – Social, Environmental, Economic
 SEEG – Social, Environmental, Economic, Governance
 SIA – Social Impact Added
 Sonae – Sonae SGPS, S.A.
 SoVa – Social Value Added
 SRI – Social Responsible Investment
 SROI – Social Return On Investment
 SusVa – Sustainable Value Added
 UE/EU – União Europeia
 UGT – União Geral dos Trabalhadores
 UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
 VAB – Valor Acrescentado Bruto
 WBCSD – World Business Council for Sustainable Development
 WCED – World Commission on Environment and Development
 WEF – World Economic Forum
 WMO – World Meteorological Organization
 WTO/OMC – World Trade Organization
 WWF – World Wildlife Fund

1 INTRODUÇÃO

***“Não nos cansemos de fazer o bem, pois no tempo próprio colheremos, se
não desanimarmos.”***

Bíblia, Epístola de S.Paulo aos Gálatas, 6,9

***“Não nascemos e vivemos apenas para nós. Uma parte de nós pertence ao
nosso país e aos nossos amigos”***

Cícero, De Officiis (Sobre os Deveres), 1,22

Problemática

As abordagens e os discursos sobre responsabilidade social das empresas (RSE) são no limite tentativas de explicação sobre o modo como sociedade e empresas se interrelacionam e se afetam mutuamente. Este tem sido um dos temas centrais da investigação em gestão das organizações nas últimas décadas. O conceito de RSE tem crescido em significado e importância ao longo do tempo, tendo sofrido nos últimos anos renovado debate profissional e académico, e, mais do que nunca na história, têm vindo a ser produzidos novos entendimentos, extensões e definições aprofundadas dos existentes, muitas vezes recorrendo ao património de outros campos, como sejam a economia, sociologia, ciência política e psicologia, entre outros.

Considera-se que nas múltiplas abordagens ao conceito de RSE, apesar da falta de absoluto consenso, se conseguem reconhecer denominadores comuns. O conceito de RSE, passa pela aceitação de que há comportamentos voluntários das organizações, tendentes a melhorar os relacionamentos com os seus stakeholders diretos e indiretos, relativos a questões de ordem social e ambiental, que vão além da observância estrita da lei, visando criar, simultaneamente, valor para a organização e para a sociedade.

A investigação sobre RSE centra-se, presentemente, na avaliação do papel estratégico por ela desempenhado. O debate já não está centrado na questão do envolvimento das organizações com

atividades de RSE, antes em compreender como é que a ligação se deve fazer e quais as características de modelos de RSE mais integrativos, tendentes à criação de diferentes formas de valor. Uma das questões que nesta perspetiva necessita de atenção e aprofundamento, tem a ver com as motivações para o envolvimento das organizações com iniciativas mais sólidas de RSE. Há a necessidade de uma compreensão mais detalhada das razões subjacentes ao comportamento socialmente responsável das organizações, à sua ação sustentável e à sua ligação à estratégia de empresa.

A literatura sugereⁱ que as razões para o envolvimento e investimento em RSE se enquadram em duas grandes categorias (correspondentes a dois grandes argumentos, ou narrativas, difundidos ao longo do tempo como justificação): normativa e instrumental (ver tabela 1).

Tabela 1: Categorias de motivações para o envolvimento com a RSE; fonte:autor

Categoria Normativa	Categoria Instrumental
Relacionada com os valores (intrínsecos ou extrínsecos ao agente) não económicos presentes à decisão. Abrange aquelas situações em que a RSE é motivada por uma obrigação (moral em sentido amplo) para os agentes, (porque parte de uma comunidade e independentemente das consequências concretas que dela obtém).	Centrada nas consequências práticas das decisões tomadas para a empresa e nos benefícios económicos que daí decorrem. Abarca as situações em que a RSE é motivada pela sua utilidade enquanto instrumento para atingir um outro fim material e contribui para o desenvolvimento do negócio ⁱⁱ .
Nesta categoria, a RSE é justificada por razões não económicas. Neste caso defende-se a adoção da RSE, porque é assumido que a empresa tem deveres e obrigações para com a sociedade de que depende, o que cria certas responsabilidades inerentes. As empresas respondem às expectativas dos seus stakeholders, sendo motivadas na ação pelos valores que são importantes naquela sociedade (Berger, Cunningham e Drumwright, 2003). As noções de responsabilidade e valores são, por isso, aqui essenciais. A sociedade é concebida como uma rede de <i>stakeholders</i> , uma comunidade, que tem uma qualquer ideia, crença, exigência, geral ou particular, sobre o papel que as empresas devem desempenhar. As empresas enquanto atores morais e sociais, procuram em cada decisão certas consequências das quais serão responsáveis (Argandoña, 2011). As considerações morais são importantes e nesta perspetiva as empresas são olhadas, e vêem-se a si próprias, como responsáveis perante si e outros na sua comunidade relevante. Este argumento denota as fundações éticas da responsabilidade social. Argandoña defende que o comportamento socialmente responsável, tem sempre e inevitavelmente uma raiz ética (2011, 4). Qualquer decisão tomada terá consequências extrínsecas (para outros) e intrínsecas (para o agente), mas é sempre considerada como o que é certo fazer naquele momento concreto.	O argumento instrumental é geralmente definido como argumento económico-financeiro, ou de negócio, para a RSE. Este tipo de justificação tenta estabelecer uma relação entre comportamentos socialmente responsáveis e algum tipo de resultado empresarial económico-financeiro. O valor do investimento é avaliado, confrontando-se os recursos necessários com os potenciais benefícios. Ao construir-se este argumento e esta justificação de investimento, prevêem-se certas consequências positivas e benefícios concretos do investimento em RSE. Acredita-se que agindo de forma socialmente responsável, ajudará a criar, apropriar ou distribuir valor para a empresa. Este argumento é racional, lógico e, por natureza, económico, reconhecendo-se nele ligações directas ou indirectas entre o desempenho social e financeiro (Carroll e Shabana, 2010). O argumento instrumental tem sido longamente abordado na literatura, havendo aqui um foco na RSE como alavanca do desempenho financeiro da empresa ⁱⁱⁱ .

Em contraste com as primeiras vagas de pesquisa, focadas nas questões mais normativas, temos vindo a assistir mais recentemente, a preocupações de pesquisa centradas em matérias instrumentais: assuntos sociais e ambientais são tidos em consideração, e tornam-se objeto de reflexão no âmbito da gestão estratégica das organizações, já que se considera atualmente, que o sucesso de longo prazo das empresas está associado à sua capacidade de agirem responsavelmente, respeitando todos os stakeholders e o ambiente natural.

A literatura diz-nos, todavia, que continua por examinar em profundidade, apesar de central para as organizações, a relação dos processos, ações e iniciativas de RSE com a estratégia da empresa, com a formulação de estratégias de RSE e a sua execução. Com efeito, os comportamentos socialmente responsáveis das organizações podem ser fragmentados, desligados da realidade da empresa (manifestando um carácter accidental ou pontual), sem produzir valor simultaneamente para a sociedade/*stakeholders* e para a empresa ou, pelo contrário, podem ser estratégicos, estando integrados numa visão global da empresa, respondendo à sua missão mas também aos princípios, preceitos e metas estabelecidos na sua estratégia. A compreensão das premissas e circunstâncias destas existências, torna-se por tal elementar.

Neste projeto interessa-nos explorar esta última vertente e procurar compreender, interpretando, a ideia de RSE estratégica. Procuramos, por isso, responder aos apelos ao aprofundamento do campo propostos por diversos autores^{iv}, reconhecendo:

- [1] A 'situacionalidade' da inscrição da RSE no panorama local e nacional',
- [2] As especificidades naturais dos modelos organizacionais das empresas portuguesas,
- [3] A pouco aprofundada informação disponível sobre o objeto,
- [4] A pesquisa empírica sobre RSE, em especial RSE estratégica, em Portugal (ainda em fase de desenvolvimento).

Propomo-nos, por isso, focar a nossa pesquisa na RSE estratégica das empresas portuguesas cotadas em bolsa e constituintes do PSI-20, procurando estudar as suas implicações. Pretendemos contribuir para o aumento do grau de conhecimento sobre implementação e execução de estratégias de RSE e, simultaneamente, compreender quais os fatores que influenciam o sucesso da mesma, contribuindo para melhor esclarecer estes processos. Para suportar estas metas desenvolveremos um instrumento de diagnóstico da maturidade e orientação estratégica para a RSE (uma matriz integradora de análise, com várias dimensões caracterizadoras e discriminantes), tentando com ele entender o caminho que as empresas têm de percorrer até atingir níveis de desempenho elevados neste campo.

Questões de partida

A nossa investigação está centrada no conceito de RSE, procurando avaliar o papel estratégico desempenhado pela RSE nestas empresas. Preocupa-nos, particularmente, entender o processo de

criação de valor sustentável e qual a maturidade estratégica que as referidas empresas apresentam em relação à RSE. Há assim uma série de interrogações subjacentes a esta investigação, e que a motivam:

Qual o grau de envolvimento com a RSE das empresas portuguesas cotadas do PSI-20 e que orientação têm elas para a RSE? Como se desenvolvem as estratégias de RSE? Que dimensões práticas organizacionais são preponderantes na formulação e execução das estratégias de RSE? Em que medida estas empresas promovem a formulação e execução de estratégias nesta área e as alinham com o seu edifício estratégico? Quais os mecanismos que facilitam o alinhamento da estratégia de empresa com a estratégia de RSE? Qual o grau de maturidade estratégica em RSE que apresentam? Havendo maturidade, podemos quantificar e qualificar o carácter estratégico da RSE desenvolvida? Quais os fatores que contribuem para que a RSE estratégica surja nas empresas? Quais os efeitos e impactos concretos da RSE quando estratégica? Existindo RSE estratégica nas empresas, em que medida é que as empresas produzem simultaneamente valor empresarial e valor social? Qual o complexo de variáveis que contribuem para a criação de valor empresarial e valor social nas empresas portuguesas cotadas, ou seja, quais as forças motrizes, os fatores explicativos, dos comportamentos socialmente responsáveis, pensados estrategicamente nas empresas?

Todas estas interrogações podem ser sintetizadas em duas questões centrais, a **criação de valor sustentável** e a **maturidade estratégica em RSE**. Estes são os pilares das questões de partida da investigação, que de seguida se enunciam:

- [1] Qual a validade da matriz de análise integradora desenvolvida? Esta questão é estruturante para as duas questões seguintes, uma vez que a matriz se apresenta como o instrumento de análise do perfil de maturidade estratégica em RSE das empresas, e dos fatores que o alavancam.
- [2] Será que as empresas portuguesas cotadas em bolsa e constituintes do PSI-20 criam valor sustentável e contribuem para a sustentabilidade do país?
- [3] Qual o grau de maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial que estas empresas apresentam?

Objetivos da investigação

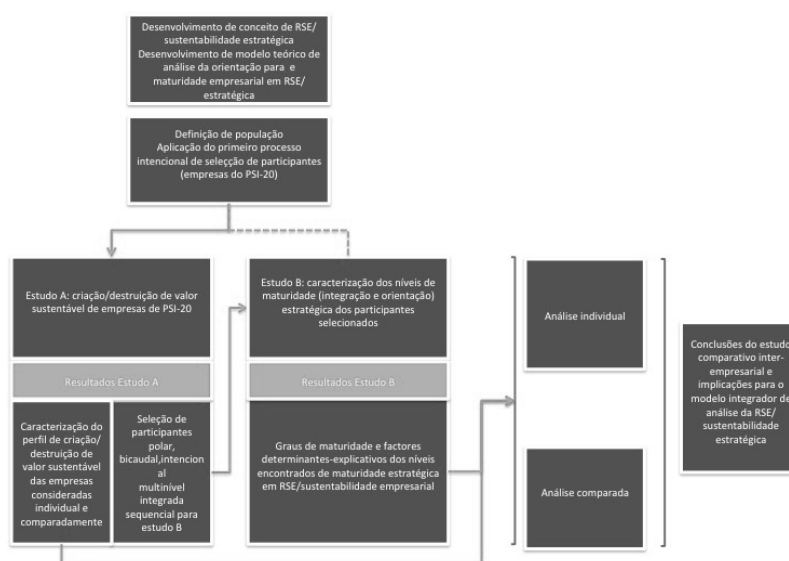
- [1] **Objetivo 1:** compreender se há criação ou destruição de valor sustentável por parte das empresas do PSI-20. Esclarecer como se processa a criação ou destruição de valor sustentável destas empresas. Explorar os fatores explicativos da criação ou destruição de valor sustentável destas empresas em Portugal.
- [2] **Objetivo 2:** investigar no contexto nacional, a maturidade estratégica de RSE das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (orientação e integração), e, dentre elas, especialmente aquelas que compõem o índice PSI-20, e compreender o que as motiva para se envolverem em iniciativas de RSE, ou seja, perceber quais os determinantes/motivações para um comportamento socialmente responsável.
 - i **Objetivo secundário 1:** avaliar qual o grau de maturidade (orientação e integração) estratégica da RSE das empresas do PSI-20
 - ii **Objetivos secundário 2:** identificar quais os fatores que explicam a existência de diferentes tipos de maturidade de empresas do PSI-20

- [3] **Objetivo 3:** comparar de forma integrada e consolidada os processos de criação de valor social e empresarial de diferentes tipos de empresas do PSI-20

Desenho da investigação

O presente programa de investigação é constituído por dois momentos. Desenvolvemos em primeiro lugar uma investigação-reflexão teórica sobre os conceitos de RSE e RSE estratégica, que é instrumental no desenvolvimento de um modelo teórico de análise da orientação para a maturidade empresarial em RSE estratégica (matriz integradora de análise). O modelo desenvolvido (figura 1 abaixo), encontra-se na base da investigação empírica empreendida que é, em resumo, constituída por dois estudos sequenciais e inter-dependentes (A e B), que visam atingir os objetivos estabelecidos e responder às questões de partida formuladas. Tendo isto presente, adotamos nesta investigação o pragmatismo como paradigma de pesquisa e desenvolvemos um estudo comparativo entre grupos de empresas, utilizando para tal uma estratégia de investigação de métodos mistos, seguindo uma arquitetura sequencial explicativa.

Figura 1: Arquitetura do desenho de investigação e dinâmica de processos associados; fonte: autor



Resultados esperados

- [1] Esclarecer a criação de valor de sustentabilidade das empresas do PSI-20 e os fatores que para ela contribuem;
- [2] Identificar e compreender as características partilhadas pelas empresas com maior grau de maturidade estratégica em RSE.
- [3] Compreender quais as forças motrizes de integração e quais os fatores determinantes e explicativos dos comportamentos socialmente responsáveis e de maior maturidade estratégica em RSE destas empresas.

- [4] Descrever os modelos de comportamento socialmente responsáveis dos diferentes segmentos de empresas encontrados e como se dá o seu processo de criação de valor de sustentabilidade.
- [5] Mediação dos diferentes fatores explicativos de comportamentos socialmente responsáveis estratégicos na sua maturidade estratégica neste domínio

Contributos da investigação

- [1] Teoricamente, pretendemos contribuir para o incremento dos graus de compreensão e conhecimento sobre RSE estratégica das empresas portuguesas cotadas e, perceber quais os fatores que influenciam o sucesso da mesma, contribuindo para melhor elucidar estes processos, via a tipologia criada relativa a estratégias e orientação estratégica para a RSE, que nas suas dimensões caracterizadores e discriminantes, pode ser útil para o desenvolvimento da RSE nas empresas portuguesas;
- [2] Metodologicamente, utilizamos uma combinação de técnicas de investigação para recolha e análise de dados, que abre perspectivas adicionais para a discussão de resultados e extração de conclusões no campo de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica;
- [3] Na prática, desenvolvemos um instrumento de diagnóstico da maturidade estratégica de RSE, que contribui para a análise da orientação para a RSE e seus modos de integração empresarial, contribuindo, assim, para a compreensão do caminho que as empresas têm de percorrer até atingir níveis de desempenho adequados.

Estrutura

A presente dissertação consta de dois volumes: o primeiro dedicado ao corpo da tese, e um segundo em que se compilam os anexos (15) que, ao longo do texto vão sendo indicados.

O primeiro volume desta dissertação encontra-se organizado em duas partes:

- [1] a primeira parte (capítulos 2-5) procede a uma contextualização e enquadramento teórico, em que procuramos recensear e refletir sobre as referências teóricas estruturantes da problemática;
- [2] a segunda parte (capítulos 6-8), respeitante ao estudo empírico, apresenta dois momentos: um primeiro, dedicado a questões metodológicas; um segundo, em que se desenvolvem dois estudos, sequenciais e inter-dependentes (A e B), que procuram responder às questões de partida apresentadas.

A primeira parte oferece, por isso, uma revisão e avaliação da literatura existente, procurando criar sentido face à abundante literatura existente sobre RSE, organizando ideias e preparando o quadro conceptual essencial para a análise subsequente.

- [1] O capítulo 2 é dedicado ao conceito de RSE e sua evolução, no qual discutimos questões

teórico-conceituais, procurando apresentar contributos inovadores para uma biografia da RSE. Estruturámos essa análise em três secções: institucional, teórica e conceptual. Em cada uma delas procedemos a investigações teóricas que nos conduzem a conclusões sobre a evolução da RSE e que nos situam o campo nas suas características fundamentais.

- [2] No capítulo 3 discutimos a noção de RSE estratégica, distinguindo-a de RSE. Ao defendermos que a RSE estratégica equivale a uma visão estratégica de longo prazo sobre a RSE, apontamos à identificação de quais os elementos fundamentais que transformam a RSE numa de carácter estratégico. A nossa investigação conduz-nos a uma definição de RSE estratégica estruturada em três componentes principais. Neste capítulo exploramos cada um destes elementos e procuramos aprofundar a natureza e características das força que influenciam o carácter estratégico da RSE.
- [3] Sendo que a nossa conceptualização de RSE estratégica encontra na criação de valor social um componente determinante, no capítulo 4 procedemos a um estudo sobre o estado da arte em termos de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE. A multiplicidade de sistemas, instrumentos e classificações, levam-nos à sua exploração, com o intuito de procurarmos identificar as características fundamentais. O capítulo termina com a apresentação de um método ('SusVa'), cujo estudo autonomizamos devido ao seu contributo para a avaliação das consequências ao nível da criação de valor de RSE e de sustentabilidade.
- [4] O capítulo 5 apresenta um modelo conceptual integrador para a análise da RSE estratégica por nós desenvolvido. Para esta construção procedemos à criação prévia de um meta-modelo de análise das classificações existentes na literatura relativas à integração estratégica da RSE na empresa, cujo constitui a base para a construção do modelo conceptual integrador da RSE estratégica sob a forma de matriz de análise que, consequentemente, apresentamos. O modelo pode ser utilizado como instrumento de diagnóstico empresarial no campo da RSE estratégica, permitindo dar orientações sobre a maturidade que as empresas apresentam e o tipo de integração estratégica de RSE manifestada. Este modelo serve de base para o estudo empírico a desenvolver na segunda parte desta dissertação em que se estuda um grupo de empresas em concreto.

A segunda parte da dissertação visa testar o modelo desenvolvido anteriormente, e também estudar a maturidade e integração estratégica de RSE de um grupo selecionado de empresas.

- [1] No capítulo 6 procedemos à apresentação do método, esclarecendo sobre a orientação metodológica seguida. Nesta investigação é seguido um paradigma pragmatista, sendo utilizada uma estratégia de pesquisa de métodos mistos segundo uma arquitetura sequencial explicativa. O capítulo apresenta em detalhe o desenho da investigação, e da seleção de participantes, esclarecendo as características concretas da recolha e análise

de dados de ambos os estudos (A e B), concluindo com uma discussão relacionada com a qualidade do processo, em que se abordam as questões da legitimidade, confiança e transferabilidade em abordagens de métodos mistos.

- [2] O capítulo 7 é dedicado a um estudo de enfoque quantitativo sobre a criação de valor de sustentabilidade nas empresas do PSI-20, utilizando como método de base o SusVa, apresentado no capítulo 4. O estudo apresenta linhas de conclusão numa perspetiva empresarial individual, mas também comparada, dando-nos indicações sobre a criação de valor de sustentabilidade, e fatores influenciadores do mesmo, nas empresas selecionadas. Ao discriminar empresas com base nos seus níveis e tipos de criação de valor de sustentabilidade, o estudo permite ainda, a seleção de dois grupos de empresas com a máxima variação de desempenho, para o teste do modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica que se apresenta no capítulo 5.
- [3] O capítulo 8 tem uma abordagem qualitativa. Nele fazemos uso da matriz de análise já referida, como quadro conceptual para exploração da maturidade e integração estratégica de RSE de um grupo selecionado de empresas. Para além de uma caracterização do perfil estratégico das empresas sob análise, o estudo permite, igualmente, testar a validade do modelo como instrumento de análise e diagnóstico.

O capítulo 9 apresenta um conjunto de conclusões que dissecam os resultados obtidos, os contributos conseguidos, as limitações apresentadas e os caminhos que, teórica e praticamente, podem ser explorados para alavancar o conhecimento sobre RSE estratégica.

Parte 1

2 A RSE E SUA EVOLUÇÃO

2.1 Questões teórico-conceituais: contributos para uma biografia da RSE

Uma biografia^{vi} é a história de uma vida desde o nascimento, narrada por alguém, apresentando os factos principais que marcaram esse trajeto. Pode parecer deslocado empregarmos a designação *biografia*, no entanto, interessa-nos compreender os principais marcos da evolução da RSE ao longo do tempo. Consideramos que o entendimento sobre um conceito sai reforçado se nomearmos os elementos críticos da sua evolução, que podem ser considerados como seus antecedentes explicativos (Carroll, 1999), mais não seja para, como referem Oosterhout e Heugens (2006), compreender o impacto de contingências históricas e de caminhos percorridos.

Procuramos, por isso, examinar o desenvolvimento da RSE. Fazemo-lo com o objetivo de identificar as mais marcantes regularidades, tendências, permanências e afastamentos, que conduziram o conceito ao seu estado atual. Olhamos esta evolução de três diferentes perspetivas no sentido de enriquecer a reflexão: institucionalmente, teórico-conceitualmente e definicionalmente.

2.1.1 Evolução institucional da RSE

A RSE tem vindo a definir-se nas últimas décadas como campo de saber e de ação, tendo-se afirmado a sua importância na pesquisa em gestão das organizações (Gond e Matten, 2007; Walsh, Weber e Margolis, 2003; Wood, 1991). A RSE é hoje um conceito incontornável, embora a sua já longa^{vii} história não tenha permitido transformá-la numa ideia académica e profissionalmente simples. A essência do debate sobre RSE, e sobre o contributo das organizações para o desenvolvimento sustentável, resulta do confronto de perspetivas sobre como as sociedades e empresas se inter-relacionam e como tal interação se deve processar. A atenção e interesse pela RSE não foram súbitos. A literatura sugere que são produto de um processo evolutivo longo e encadeado (Bhattacharyya, 2008) que condicionou o sentido, direção e intensidade da sua evolução conceptual e prática, e que corre em paralelo com a evolução das perspetivas e expectativas existentes sobre as empresas em sociedade. O que a

literatura propõe (Waddock, 2006) é que o quadro existente é fruto de uma série de acontecimentos marcantes ao longo do tempo que podem ser considerados direta, ou indiretamente, influenciadores:

- [1] Do estado atual da RSE;
- [2] Da ligação das empresas aos desafios do desenvolvimento sustentável; e
- [3] Da forma como, na teoria e na prática, os conceitos têm vindo a evoluir.

É impossível identificar todos estes acontecimentos, suas cadeias de causalidade e manifestações subordinadas. Pode-se, todavia, e na ausência de uma **cronologia** consistente e consolidada, criar uma, capaz de **contribuir para a caracterização da evolução institucional** da RSE. Procurámos fazê-lo nesta investigação.

Num **primeiro momento** recolhemos de fontes académicas, organizacionais e institucionais diversas, informação sobre eventos marcantes que contribuíram para o atual estado da RSE (numa conceção tripartida alargada), seu estatuto, reconhecimento e papel em sociedade. De entre as fontes utilizadas salientam-se as seguintes: Carroll (1999), Waddock (2004,2006), Katsolakos, Koutsodimou, Matraga e Williams (2004), Katsolakos e Katsolakos (2006), Cochran (2007), Universidade de Ontario, Universidade de Toronto, Universidade de Harvard, ONU, Global Compact, International Labour Office, União Europeia, Parlamento Europeu, Instituto Português de Corporate Governance, Instituto Europeu de Corporate Governance, Agência Portuguesa do Ambiente, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, Banco Europeu de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento. Sabendo que alguns eventos salientes não constavam da listagem de acontecimentos gerada, procurámos identificar nas primeiras referências bibliográficas, outras relevantes, consideradas pelos autores essenciais e salientes, num processo de construção em “bola de neve” gradual.

Num **segundo momento** organizámos estes dados, realizando uma sequenciação com base numa confrontação de datas e descrição de eventos, tendo sido retirados entradas duplicadas. Na ausência de informação em grau suficiente e necessário sobre certo acontecimento, procurámos enriquecer os níveis informativos diretamente nos sítios em linha organizacionais e institucionais relacionados, ou pesquisámos informação diretamente sobre o acontecimento em fontes diversas (exemplo: acidentes). Sempre que verificámos que algum elemento se encontrava em falta continuámos a nossa

procura junto das instituições e organizações mais próximas dos acontecimentos, ou outras fontes de informação (exemplo: media).

O **resultado deste processo** foi uma tabela com mais de 400 entradas de acontecimentos no campo da RSE com várias origens técnico-industriais e localizações espaço-temporais, relevantes ao nível do relacionamento das empresas com as sociedades na tripla perspetiva social-económica-ambiental; seguimos um critério de inclusão idêntico ao utilizado por Waddock (2006)]. Temos consciência que a cronologia de acontecimentos que abaixo apresentamos (ver tabela 3), não é exaustiva, mas é ilustrativa dos marcos mais significativos que contribuíram para o atual estado de situação (especialmente as última décadas, relativamente às quais mais informação está disponível) e para a progressiva afirmação de uma infraestrutura institucional global no campo da RSE. Se indicamos o carácter global da infraestrutura, é porque consideramos determinante o papel que ao longo do tempo, instituições transnacionais, globais (como por exemplo a Organização das Nações Unidas – ONU) têm vindo a desempenhar:

- [1] A nível retórico (no debate de ideias e no agendamento das discussões entre líderes mundiais, mediante a realização de conferências e encontros de alto nível relativamente a questões, principalmente sociais e ambientais, e recentemente também económicas);
- [2] Mas também a nível instrumental-operacional (lançamento de diversos tipos de iniciativas, convenções e tratados).

O papel da ONU acaba por ser determinante para a consolidação desta estrutura, que é influenciada, paralelamente, por múltiplos acontecimentos pertinentes e distintas iniciativas empresariais, inter-empresariais governamentais e originárias da sociedade civil, que não só afetaram a evolução e os contornos deste campo de saber e ação, como condicionam, hoje ainda, as organizações, nomeadamente empresas, na sua abordagem às questões e problemas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

Procurámos **num terceiro momento** fazer sentido deste conjunto massivo de dados. Por essa razão decidimos analisar a informação existente, utilizando para isso uma estratégia de categorização de dados (Maxwell, 2013; Yin, 2011). Recorremos a um processo de **codificação** para procedermos à

categorização, aplicando **processos de análise de conteúdo** (Miles, Huberman e Saldaña, 2014; Saldaña, 2013; Creswell, 2013), criando primeiramente diferentes códigos, rótulos ou etiquetas (Miles, Huberman e Saldaña, 2014) que atribuíam significado simbólico à informação sob análise. Estes códigos procuraram identificar padrões recorrentes, tendo-se procedido a partir destes, ao seu agrupamento, para criar um menor número de categorias ou **códigos padrão** (Saldaña, 2009). A análise das relações entre categorias de códigos serviu para propor análises mais complexas (Miles, Huberman e Saldaña, 2014). Atendendo a que usámos uma especialização do método – a análise categorial temática (Bardin, 1995) – em que procedemos à codificação e desenvolvimento de temas orientados pelo conteúdo dos dados, podemos afirmar que efetuámos uma análise categorial temática de **base indutiva**. Entendemos aqui por **tema**, os núcleos de sentido que compõem os documentos que formam o corpus de análise, e cuja existência apresenta significado (Bardin, 1995). A aplicação do método de análise, permite concluir sobre a existência de um **conjunto de 8 categorias temáticas**:

- [1] Organizações da sociedade civil;
- [2] Tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política;
- [3] Livros, artigos ou conceitos marcante apresentados publicamente ou editados;
- [4] Conferências, simpósios, reuniões, encontros, processos negociais e documentos daí resultantes;
- [5] Acontecimentos críticos, desastres, acidentes ou atos de irresponsabilidade de organização ou conjunto de organizações;
- [6] Mecanismos de garantia, certificação, acreditação, relato e reporte, códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade ou RSE;
- [7] Comunicações, relatórios ou documentos de instituições governamentais e inter-governamentais;
- [8] Revistas e jornais científicos com peer-review.

Todas as entradas da cronologia da tabela 3 foram rotuladas, e por essa razão a tabela apresenta uma terceira coluna, em que se identificam as etiquetas referentes a cada um dos temas encontrados. É utilizada a tabela de correspondências apresentada de seguida (ver tabela 2 abaixo) .

Tabela 2: Chave de correspondências entre tipos de acontecimentos e temas encontrados pela análise de conteúdo; fonte: autor

Chave De Conteúdos	
OSC	Organizações da sociedade civil
TRC	Tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política
LAM	Livro, artigo ou conceito marcante apresentado publicamente ou editado
CSREP	Conferências, simpósios, reuniões, encontros, processos negociais e documentos daí resultantes
AC	Acontecimento crítico, desastre, acidente ou atos de irresponsabilidade de organização ou conjunto de organizações
GAR	Mecanismos de garantia, certificação, acreditação, relato e reporte, códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade ou RSE
IG	Comunicações, relatórios ou documentos de instituições governamentais e inter-governamentais
RJC	Revistas e jornais científicos com revisão por pares

Resultante da análise desenvolvida conseguimos compreender que a evolução institucional da RSE é marcada por uma concorrência de forças que se vão manifestando, diferenciadamente, ao longo do tempo e que concorrem para a presente existência de uma infraestrutura institucional. Encontramos o desenvolvimento da RSE a ser influenciado por forças de natureza diversa:

[1] Regulatórias e de governança

- i. tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política nacional, regional ou global;
- ii. ações simbólicas de instituições governamentais e inter-governamentais, sob a forma de publicação de livros verdes e brancos, comunicações, relatórios de situação e conjuntos de recomendações, a realização de conferências globais, conferências setoriais, simpósios, reuniões multipartidas, encontros, processos negociais e toda a documentação daí resultante;
- iii. criação, desenvolvimento e implementação de mecanismos de garantia, certificação, acreditação, modelos padronizados (standards) de relato e divulgação de práticas, resultados e impactos de RSE e sustentabilidade, códigos de conduta empresarial e códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade ou RSE;

[2] Académicas

- i. conjunto continuado e consolidado de investigação e publicação científica na área, com a edição de livros e com um leque abrangente de revistas e jornais científicos versando as temáticas da RSE ou da sustentabilidade;

[3] Sociais

- i. emergência de rede global de atores que abarca não só as organizações empresariais e suas associações representativas, mas também governos e organizações inter-governamentais, bem como um conjunto de novos atores emergentes da sociedade civil (geralmente designados por organizações não governamentais), todos eles envolvidos e atuantes em multi-plataformas de diálogo e construção de soluções, relativamente aos mais diversos assuntos definidores de uma noção abrangente de sustentabilidade e responsabilidade

- social;
- ii. surgimento, desenvolvimento, notoriedade e capacidade interventiva de movimentos ativistas globais com trabalho continuado de vigilância e ação, muitas vezes radical sobre acontecimentos irresponsáveis e insustentáveis dos atores tradicionais.

O levantamento efetuado, e a análise subsequente, permitem-nos concluir que há hoje uma malha robusta de atores e iniciativas/processos, que tornam a RSE um tema incontornável da vida das sociedades. Esta malha é mais sólida e enraizada do que o era há algumas dezenas de anos atrás. Os dados recolhidos permitem (ainda que com reservas) expressar empiricamente aquilo que tem vindo a ser defendido por um conjunto significativo de autores, quanto à emergência, evolução e institucionalização da RSE.

Com os dados disponíveis podemos ir mais longe nesta análise. Julgamos que apesar dos limites da cronologia, podemos extrair um conjunto de conclusões relevantes sobre o desenvolvimento e estado atual da RSE. Procuramos refletir sobre os dados logo após a apresentação da tabela 3 (abaixo).

Tabela 3: Cronologia ilustrativa de acontecimentos e momentos marcantes para a emergência do atual quadro institucional da sustentabilidade (e desenvolvimento sustentável) e RSE; fonte: autor

Ano	Acontecimento	Tipo
1919	Criação do ILO como parte do Tratado de Versalhes que terminou a WWI, para refletir a crença que uma paz duradoura só pode ser atingida se baseada em justice social. Atualmente com 187 membros é a única agência tripartida da ONU que reúne representantes dos governos, empregadores e trabalhadores.	TRC
1930	ILO- Convenção Internacional sobre o trabalho forçado e escravo	TRC
1942	Fundação da Oxfam. É hoje em dia uma confederação internacional de organizações de caridade focadas no combate à pobreza global. Originalmente foi fundada no 17 Broad Street em Oxford, Oxfordshire como o Comité de Oxford para alívio da fome, criado por um grupo de Quakers, ativistas sociais e académicos de Oxford, que hoje em dia é a Oxfam Grã-Bretanha. A missão original era persuadir o governo britânico a ajudar o alívio de fome a cidadãos gregos na Grécia ocupada e que estavam sujeitos a um bloqueio Aliado. O primeiro escritório internacional foi lançado no Canada em 1963.	OSC
1944	Conferência de Bretton Woods (1944) e formação do FMI e do Banco Mundial	TRC
1944	Declaração de Filadélfia sobre os objetivos e propósito da ILO	CSREP
1945	Criação da ONU (substituindo a Liga das Nações) com 45 membros; Criação da UNESCO (conferência constituinte em Novembro no Institute of Civil Engineers em Londres	CSREP
1946	Publicação da sondagem da revista Fortune sobre preocupações dos empresários e líderes empresariais onde 93% dos respondents concordaram com a proposição “Social consciousness (of businessmen) – businessmen were responsible for the consequences of their actions in a sphere somewhat wider than that covered by their profit-and-loss statements” [citado em Bowen 1953, 44]	TRC
1947	International Organization for Standardization (ISO) foi fundada em Genebra (substituiu a International Federation of the National Standardizing Associations fundada em 1926)	GAR
1948	Aprovada em Assembleia Geral de ONU a Declaração Universal dos Direitos humanos	TRC
1948	Criação do GATT-General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). Continuou em funcionamento durante quase cinco décadas até à entrada em funcionamento da Organização Mundial de Comércio (WTO) a 1 Janeiro de 1995	TRC
1948	Criação da Organização Mundial de Saúde	TRC
1948	Com sede na Suíça, foi fundada a World Conservation Union ou International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). Organização internacional dedicada à conservação dos recursos naturais	OSC
1948	Criação da International Union for the Protection of Nature	OSC
1948	ONU-Convenção para a prevenção e punição de crimes de genocídio.	TRC
1949	Bernard Dempsey publica na Harvard Business Review o artigo “The roots of business responsibility”	LAM
1949	Primeira Conferência da ONU sobre Conservação e Utilização de Recursos em Lake Success	CSREP
1950	ILO- Convenção sobre a liberdade de associação e proteção do direito de organização	TRC
1951	ILO- Convenção sobre a igual remuneração entre homens e mulheres trabalhadores/as para trabalho de igual valor	TRC
1951	World Meteorological Organization (WMO) criada pela ONU	TRC
1953	Publicação por H.R. Bowen do livro “Social Responsibilities of the Businessman”, considerado o primeiro livro sobre RSE	LAM

1953	Decisão do tribunal do estado de New Jersey permitindo que a empresa <i>A. P. Smith Manufacturing Company</i> fizesse uma doação à Universidade de Princeton sem que isso fosse considerado lesivo dos direitos dos acionistas	AC
1954	Decisão histórica judicial norte-americana (<i>Brown vs Board of Education</i>) que fez o movimento de defesa dos direitos civis ganhar <i>momento</i> nos EUA	AC
1954	Começam as operações da primeira central nuclear para geração de eletricidade para uma rede - Obninsk, União Soviética.	AC
1956	Eells publica "Corporate Giving in a Free Society"	LAM
1957	Primeiro acidente significativo com uma central nuclear ocorre a 10 de Outubro Windscale, Reino Unido.	AC
1957	Heald's publica "Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea"	LAM
1959	Moses Abramovitz questiona a validade do indicador PNB como medida precisa do bem estar geral de uma sociedade.	LAM
1960	Keith Davis apresenta a sua "Iron Law of responsibility" no artigo da <i>California Management Review</i> "Can business afford to ignore social responsibilities?"	LAM
1960	Frederick publica na <i>California Management Review</i> o artigo "The growing concern over business responsibility"	LAM
1960	Lançamento da IDA (International Development Agency) agência do Banco Mundial de apoio ao desenvolvimento	TRC
1960	Criação da <i>Business & Society</i> uma das revistas científicas mais relevantes do campo da responsabilidade social e sustentabilidade. Foi a primeira revista científica do campo e continua a ser a revista oficial da "International Association of Business and Society."	RJC
1961	Criação da OCDE	TRC
1961	George Goyder publica "The responsible company"	LAM
1961	Fundação da Amnistia Internacional em 1961 em Inglaterra. Nesse ano um jovem advogado inglês Peter Benenson sentiu-se chocado com a prisão de dois estudantes portugueses por terem feito um brinde à liberdade: Escreveu um artigo no <i>The Observer</i> e lançou uma campanha com enorme sucesso. A AI é hoje um movimento global com mais de 7 milhões de membros levam as injustiças muito a peito.	OSC
1961	O World Wildlife Fund (WWF) é registado como "Charitable Trust" em Morges, na Suíça. É uma organização internacional para a conservação, pesquisa e reposição do ambiente natural.	OSC
1961	Richard Eells e Clarence Walton publicam "Conceptual Foundations of Business" onde falam sobre a emergência da RSE	LAM
1962	Editado o livro "Silent Spring" por Rachel Carson. Junta pesquisa em toxicologia, ecologia e epidemiologia para sugerir que os pesticidas agrícolas estão a ter impactos catastróficos sobretudo para as espécies animais e para a saúde humana.	LAM
1962	Murray Bookchin publica "Our Synthetic Environment"	LAM
1962	Milton Friedman critica o conceito de RSE com a célebre frase "few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible"	LAM
1963	Joseph W. McGuire publica "Business and Society"	LAM
1963	Convenção da ONU sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial	TRC
1965	Ralph Nader publica "Unsafe at Any Speed", um livro que é um marco na história da defesa do consumidor	LAM
1966	Convenção internacional sobre direitos económicos, sociais e culturais é assinada	TRC
1966	Convenção internacional sobre direitos políticos e civis é assinada	TRC
1966	Keith Davis e Robert Blomstrom publicam "Business and its Environment"	LAM
1967	Clarence C. Walton publica "Corporate Social Responsibilities"	LAM
1967	K. Davis publica na <i>Business Horizons</i> o artigo "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?"	LAM

1968	Convenção sobre a não-aplicabilidade dos limites estatutários dos crimes de Guerra e crimes contra a humanidade é assinada.	TRC
1968	Tem lugar a BIOSFERA. Conferência Intergovernamental para o uso racional e conservação da Biosfera (UNESCO); têm lugar discussões preliminares sobre o conceito de desenvolvimento ecologicamente sustentável.	CSREP
1968	Paul Ehrlich publica “The Population Bomb” sobre a relação entre a população humana, exploração de recursos e ambiente	LAM
1968	Criação do Clube de Roma que comissiona um estudo sobre proteção ambiental	
1969	Poliuição accidental do rio Reno com 500 litros de Endosulfan, um tipo de insecticida (Hoesch-Sanofi). O rio foi contaminado numa extensão de 600 km e mais de 20 milhões de peixes morreram	AC
1969	Friends of the Earth é criada. É uma organização activista dedicada à prevenção da degradação ambiental, preservação da diversidade e ao papel dos cidadãos nas tomadas de decisão. www.foe.org	OSC
1969	Partners in Development e IDRC (1970). Relatório da Comissão de Desenvolvimento Internacional. Esta é a primeira comissão a considerar uma nova abordagem ao desenvolvimento, focada em pesquisa e conhecimento no hemisfério Sul. O relatório leva à criação do centro canadense “International Development Research Centre”. www.idrc.ca	OSC
1969	René Dubos publica “So Human an Animal”	LAM
1970	Morrell Heald publica “The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960”	LAM
1970	Francis A. Schaeffer publica “Pollution and the Death of Man”	LAM
1970	Primeiro Dia da Terra (22 Abril) apresentado como um ato pedagógico sobre o ambiente. Mais de 20 milhões de pessoas manifestaram-se pacificamente nos EUA neste dia. www.earthday.net	AC
1971	Greenpeace começa no Canada e lança uma agenda agressiva para acabar com os danos ambientais através de protestos civis e interferência não-violenta. www.greenpeace.org	OSC
1971	É criado no Reino Unido o “International Institute for Environment and Development (IIED)”. Procura encontrar formas de os países progredirem economicamente sem destruir a sua base fundamental de recursos ambientais.	OSC
1971	Lançado nos EUA o fundo de investimento PAX que tem como princípio a oposição à guerra do Vietname. É considerado o primeiro fundo de investimento ético dos tempos modernos embora fosse de base religiosa e com acesso limitado (Metodistas)	OSC
1971	É preparado por um grupo de especialistas o Founex Report, em que se pede uma maior integração das estratégias ambientais e de desenvolvimento.	GAR
1971	René Dubos e Barbara Ward escrevem “Only One Earth”, que surge como um alarme urgente sobre o impacto da atividade humana na biosfera, mas que expressa um certo optimismo de que a partilha de preocupações sobre o planeta possa levar a humanidade a criar um futuro comum.	LAM
1971	Harold Johnson publica “Business In Contemporary Society: Framework and Issues”	LAM
1971	CED (Committee for Economic Development) publica “Social Responsibilities of Business Corporations.”	LAM IG
1971	George Steiner publica “Business and Society”	LAM
1971	Fundação dos “Médecins Sans Frontières”	OSC
1971	Criação em Genebra, Suíça, do Fórum Económico Mundial (The World Economic Forum) uma organização de cooperação público-privada que tem como objetivo o debate sobre a melhoria do estado do mundo. No Fórum estão envolvidos líderes sociais, políticos e empresariais, com a vontade de construir agendas globais, regionais e industriais, comuns. O Fórum não está ligado a nenhum interesse especial específico, sendo imparcial e independente.	OSC

1972	Henry G. Manne e Henry C. Wallich publicam "The Modern Corporation and Social Responsibility" na sequência da série de conferências e debates patrocinados pelo "American Enterprise Institute"	LAM
1972	Nordhaus e Tobin escrevem "The measure of economic welfare" em que pela primeira vez são apresentadas medidas alternativas à utilização do GDP como indicador de progresso económico	LAM
1972	"Polluter pays principle". A OCDE afirma que aqueles que causam a poluição deveriam pagar os custos daí resultantes: é o famoso princípio do "poluidor pagador". A OCDE define este princípio pelo qual "o poluidor deverá arcar com as despesas associadas às medidas e soluções decididas pelas autoridades públicas como adequadas para o que o ambiente permaneça num estado aceitável"	LAM
1972	Conferência ONU sobre ambiente humano (Estocolmo). Conferência de Estocolmo focou-se nos problemas de poluição e de chuvas ácidas do Norte da Europa. Levou ao estabelecimento de muitas agências nacionais de proteção ambiental e ao UNEP- programa da ONU para o ambiente. www.unep.org	CSREP
1972	Programa Ambiental da ONU é criado como resultado da Conferência de Estocolmo	TRC
1972	A Convenção de Oslo para "o despejo de lixo no mar" fundiu-se com a Convenção de Paris sobre "forças terrestres de poluição marítima", para dar origem à Convenção para a Proteção dos Ambientes Marinhos do Nordeste Atlântico	TRC
1972	O Clube De Roma publica o controverso relatório "Limits to Growth", que prevê consequências graves caso o crescimento não seja abrandado. Os países do Norte criticam o relatório por não incluir soluções tecnológicas; países do Sul criticam-no por prescrever o abandono de metas de crescimento e desenvolvimento económico www.clubofrome.org	LAM
1972	Convenção Internacional para o fim e castigo do crime de Apartheid	TRC
1972	Goldsmith e Allen publicam 'Blueprint for survival' que é assinado por 30 cientistas de topo.	LAM
1973	EUA aprova a Lei sobre Espécies em vias de extinção, tornando-se um dos primeiros países a implementar proteção legal para o seu património nas pescas, vida selvagem e plantas.	TRC
1973	A crise do petróleo da OPEC alimenta o debate sobre "limits-to-growth". OPEC anuncia um embargo de petróleo aos EUA	AC
1973	Convenção da ILO- sobre a Idade Mínima para ser Admitido a um Emprego	TRC
1973	Reunião World Conservation Union (IUCN) em que se apresenta o primeiro esboço da Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies em Perigo na Fauna e Flora selvagem (CITES)	TRC
1973	É lançado o European Environmental Action Programme que é a primeira tentativa de criar uma política ambiental única para a CEE.	TRC
1973	Keith Davis publica no "Academy of Management Journal": "The case for and against business assumptions of social responsibilities"	LAM
1974	Rowland e Molina lançam relatório de pesquisa do trabalho sobre clorofluorcarbonetos (CFCs) na revista científica 'Nature', calculando que o uso continuado de CFCs ao níveis de então iria destruir a camada de ozono.	LAM
1974	O "Latin American World Model" é desenvolvido pela "Fundación Bariloche". É a resposta dos países do Sul ao relatório "Limits to Growth" e pede crescimento e equidade para o 3º mundo. www.fundacionbariloche.org.ar/LP-mod-latinoam.htm	OSC
1974	Tem lugar em Roma a World Food Conference is held in Rome que estabelece as bases para um estratégia para atacar o problema da fome a nível mundial e que resulta na criação do World Food Council and the World Food Programme.	OSC
1975	Foi criado o Worldwatch Institute nos EUA para aumentar a atenção pública relativamente a ameaças ambientais globais e promover mudanças de políticas efetivas. Começou a publicar anualmente o relatório "State of the World" em 1984. www.worldwatch.org	OSC GAR
1975	A convenção CITES é posta em prática. www.cites.org	TRC
1975	Backman publica livro síntese de uma histórica série de conferências na New York University : "Key Issues Lecture Series"	LAM

1975	S. Prakash Sethi publica o seu influente artigo na “California Management Review”: “Dimensions of corporate social performance: An analytic framework”	LAM
1975	Lee Preston e James Post publicam “Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility”	LAM
1975	Bowman e Haire publicam conclusões de estudo sobre a compreensão do conceito de RSE e verificar o ponto em que as empresas norte-americanas se encontravam relativamente ao tema	LAM
1975	Primeira conferência da ONU sobre Mulheres e Desenvolvimento na Cidade do México	
1976	Sandra Holmes publica estudo sobre as percepções de RSE tidas pelos empresários e gestores norte-americanos	LAM
1976	Lançamento da revista científica ‘Academy of Management Review’, considerada uma das mais influentes no campo da sustentabilidade	RJC
1976	Libertação accidental de Dioxinas em Seveso, Itália, a 10 de Julho, matando animais e traumatizando seriamente as populações.	AC
1976	A OCDE publica as primeiras linhas de orientação para empresas multinacionais	GAR
1976	Habitat, a Conferência da ONU sobre “Human Settlements”, que é a primeira reunião global que liga o ambiente ao estabelecimento de agrupamentos humanos	CSREP
1977	Primeira conferência da ONU sobre água. Mar del Plata, Argentina	CSREP
1977	Boicote de consumidores contra a Nestlé devido ao marketing do leite em pó (fórmula infantil) em economias emergentes. Em 1974, uma instituição de caridade anti-pobreza publicou um folheto acusando Nestlé de tornar desnecessariamente dependentes de fórmula de leite em pó em países que vivem em desenvolvimento. A organização foi tão longe como insistindo que os bebés estavam a morrer por causa do leite infantil que lhes estava a ser dado. O New York Times publicou um artigo em 1981 em que relatava ter descoberto muitas famílias que diluíam em excesso a fórmula com água contaminada de poços, o que evitava que as crianças absorvessem os nutrientes adequados. Simultaneamente houve pesquisa publicada que demonstrou que a amamentação era mais saudável para os bebés. Tudo isto criou uma grande crise para a Nestlé, e a empresa enfrentou boicotes à volta do mundo. A Nestlé reagiu emitindo orientações para as mães sobre como e quando dar fórmula a bebés. A Nestlé também fez completamente os seus materiais de marketing para lidar com as queixas que os anúncios estavam a ter graças à vontade de empurrar os produtos para as mães.	AC
1977	Grças ao reconhecimento da crescente importância da corrupção e suborno a ONU lança o “Foreign Corrupt Practices Act”	TRC
1977	Criado os Princípios Sullivan para orientar as empresas dos EUA a aplicar pressão sobre o estado de apartheid na África do Sul	
1977	Ocorre a conferência da ONU sobre desertificação	CSREP
1978	Banco Mundial edita o seu primeiro relatório “World Development Report” (WDR), designado por “Prospects for Growth and Alleviation of Poverty”	LAM IG
1978	Derrame petrolífero do Amoco Cadiz na costa da Bretanha	AC
1978	Fundação da Human Rights Watch. Human Rights Watch É uma ONG da área dos direitos humanos com cerca de 400 membros em todo o mundo. Os seus colaboradores são especialistas em direitos humanos com valências várias (peritos regionais, advogados, jornalistas e académicos) de várias nacionalidades. É conhecida por produzir informação imparcial e é reconhecida pela sua capacidade de pesquisa e de campanha junto dos media. Geralmente associa-se a grupos locais. Todos os anos publica mais de 100 relatórios e resumos sobre direitos humanos em mais de 90 países, gerando extensa cobertura mediática internacional e nacional.	OSC
1978	A Direção/Directorate de Ambiente da OECD relança a pesquisa sobre as ligações entre economia e ambiente lançando as fundações para o relatório de 1987 “Our Common Future”	LAM IG
1979	Abbott e Monsen publicam estudo sobre os conceitos de RSE nos relatórios e contas das empresas do Fortune 500	LAM
1979	Criação da CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego). A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego é um órgão colegial, tripartido e equilátero, composto por um/a representante do ministério com atribuições na área do emprego que preside; um/a representante do ministério com atribuições na área da igualdade;	TRC

	um/a representante do ministério com atribuições na área da Administração Pública; um/a representante do ministério com atribuições na área da solidariedade e da segurança social; dois/duas representantes de cada uma das associações sindicais com assento na Comissão Permanente de Concertação Social (2 da CGTP-IN e 2 da UGT) e um/uma representante de cada uma das associações patronais com assento na Comissão Permanente de Concertação Social (1 da CCP, 1 da CIP, 1 da CAP e 1 da CTP)	
1979	Convenção ONU para a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher é adotada	TRC
1979	Acidente nuclear de Three Mile Island ocorre na Pennsylvania, EUA.	AC
1979	2ª crise de petróleo da OPEC	AC
1979	Convenção ONU sobre poluição aérea transfronteiriça de longo alcance é adotada	TRC
1979	Carroll propõe o seu modelo conceptual de RSE e a sua definição “piramidal” em quatro partes, do conceito	LAM
1979	Coomer edita “Quest for a sustainable society”	LAM
1980	Fundada a Earth First!	OSC
1980	A Estratégia Mundial para a Conservação é publicada pela International Union for the Conservation of Nature (IUCN). A secção “Towards Sustainable Development” identifica os principais agentes responsáveis pela destruição de habitats, como sendo: a pobreza, pressão populacional, iniquidade social. O relatório pede uma nova estratégia de desenvolvimento internacional para reajustar as desigualdades	IG
1980	A comissão independente para os assuntos em desenvolvimento internacional publica o “ <i>Norte-Sul: um programa para a sobrevivência</i> ” (<i>relatório Brandt</i>), apelando a uma nova relação económica entre os hemisférios Norte e Sul.	IG
1980	Lançado o relatório Global 2000 pela presidência dos Estados Unidos da América. Reconhece a biodiversidade pela primeira vez como crítica para o funcionamento adequado do ecossistema planetário. Afirma que a robustez dos ecossistemas é posta em causa pela extinção de espécies.	IG
1981	A World Health Assembly adota por unanimidade a ‘Global Strategy for Health for All by the Year 2000’, cuja afirma que a maior meta social dos governos deveria ser que todos os povos atinxissem um nível de saúde que lhes permitisse ter vidas social e economicamente produtivas. www.who.org	TRC CSREP
1982	Fundada na Grã Bretanha a organização “Business in the Community”	OSC
1982	Lançamento do Journal of Business Ethics	RJC
1982	Acontece uma crise associada à dívida internacional que ameaça o sistema financeiro mundial. Transforma a década de 1980s numa década perdida para a América Latina e outras regiões desenvolvidas	AC
1982	A convenção da ONU sobre “Lei dos Mares e Oceanos” é adotada. Estabelece uma série de regras materiais sobre os padrões ambientais e sua aplicação, relativamente à poluição marítima. www.un.org/depts/los	TRC
1982	O ‘UN World Charter for Nature’ adota o princípio que toda a forma de vida é única e deveria ser respeitada independentemente do seu valor para o género humano. Pede uma compreensão da nossa dependência dos recursos naturais e a para a necessidade de controle a sua exploração. www.un.org/documents/ga/res/37/a37r007.htm	TRC
1982	É criado nos EUA o “World Resources Institute”, que começa em 1986 a publicar avaliações bienais dos recursos mundiais. www.wri.org	OSC IG
1983-84	Devido à seca, a pior situação de fome na história humana acontece na Etiópia. É acontecimento natural mais mortífero do século 20 e causa cerca de 1 milhão de mortes	AC
1983	Criada a WCED a World Commission n Environment and Development através da resolução 38/161 de 19 de Dezembro	
1983	É criada o Grameen Bank para providenciar crédito aos mais pobres dos pobres no Bangladesh, apresentando um novo entendimento sobre o papel do microcrédito no desenvolvimento. www.grameen-info.org	AC
1984	Convenção ONU contra a tortura e outras formas inumanas e degradantes de tratamento ou castigo	TRC
1984	Acidente químico da Union Carbide em Bhopal provoca mais de 10,000 mortos e 300,000 feridos em Bhopal na Índia. www.bhopal.net . É considerado o maior desastre	AC

industrial alguma vez acontecido.

1984	Worldwatch Institute publica o primeiro relatório “State of the World”	OSC
1984	Third World Network é fundada e apresenta-se como a voz activista do hemisfério sul em assuntos económicos, de desenvolvimento e ambiente.	OSC
1985	Live Aid foi um concerto com duas localizações realizado a 13 de Julho de 1985, que se transformou numa iniciativa de recolha de fundos permanente com base na indústria musical. O evento original foi organizado por Bob Geldof e Midge Ure para recolher fundos para as vítimas da fome na Etiópia. Teve lugar simultaneamente em Londres no Wembley Stadium e no John F. Kennedy Stadium em Filadélfia. Assistência presencial de cerca de 100,000 pessoas	AC
1985	Wartick e Cochran apresentam o seu modelo evolutivo de desempenho social	LAM
1985	Descoberto por cientistas ingleses e norte-americanos do buraco de ozono na Antártica	AC
1985	Encontro sobre mudanças climáticas na Áustria da Sociedade Meteorológica Mundial, UNEP e o “International Council of Scientific Unions”. É lançado um relatório sobre o crescimento do dióxido de carbono e outros “gases de efeito estufa” na atmosfera. Neste encontro antecipa-se o fenómeno do “aquecimento global”. www.wmo.ch	CSREP
1985	Convenção de Viena da ONU para a proteção da camada de ozono	TRC
1985	Publicada a lei 141/85, Chamada a Lei do Balanço Social, que torna obrigatória a publicação do Balanço Social a todas as empresas com mais de 100 trabalhadores	OSC
1985	É fundada a Rainforest Action Network	AC
1985	Acidente com o submarino nuclear russo K-431 (10 pessoas morreram e 49 sofreram ferimentos de radiação)	AC
1986	O “Caux Round Table”(CRT) foi fundado em 1986 por Frederick Phillips, antigo Presidente da Philips Electronics e Olivier Giscard d'Estaing, antigo Vice-Presidente do INSEAD como uma forma de reduzir as escaladas de conflito e tensão em termos de comércio internacional. Os princípios para as empresas da CRT foram lançados em 1994 e apresentados na Conferência Mundial sobre desenvolvimento social da ONU em 1995.	OSC GAR
1986	O acidente nuclear de Chernobyl origina uma explosão nuclear massiva. Foi o um maiores acidentes com centrais nucleares na história- libertaram-se quantidades enormes de partículas radioativas na atmosfera com custos económicos enormes e com enorme impacto na saúde das populações .	AC
1986	Derrame químico da <i>Sandoz</i> no rio Reno	AC
1987	O Comité consultivo para o desenvolvimento da OCDE cria orientações para o ambiente e desenvolvimento em políticas de apoio e ajuda bilateral. www.oecd.org/dac	GAR
1987	Adotado o protocolo de Montreal sobre substâncias que destroem a camada de ozono http://ozone.unep.org	TRC
1987	Lançamento da revista “Organisation & Environment”	RJC
1987	É lançado o “Our Common Future” (conhecido como o “Brundtland Report”), um relatório da Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Ambiente, que analisa em conjunto vários assuntos e temas de carácter económico, social, cultural e ambiental, procurando soluções globais. Populariza a expressão “desenvolvimento sustentável”	LAM
1987	Governo Português, Lei de Bases do Ambiente	TRC
1987	“Conservation International” é fundada.	OSC
1988	Conferência de Toronto sobre as mudanças atmosféricas, no Canadá	CSREP
1988	A empresa Ben & Jerry introduz pela primeira vez um programa de avaliação de Desempenho Social	AC
1988	É criado o <i>Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)</i> para avaliar as mais atuais pesquisas científicas, técnicas e socioeconómicas sobre as alterações climáticas www.ipcc.ch	TRC
1988	Pearce et al. publicam para o governo britânico o relatório ‘Blueprint for Green Economy’	LAM
1989	Gallopolous e Frosch popularizam o termo “ecologia industrial” num número especial da “Scientific American” - ‘Managing Planet Earth’	LAM
1989	Convenção da ONU de Basileia sobre o controle de transporte transfronteiriço de lixo tóxicos e seu depósito	TRC

1989	Pela primeira vez é introduzido o conceito de capital natural	LAM
1989	Desastre do petroleiro Exxon Valdez vertendo mais de 50 milhões de litros de petróleo para a baía de Prince William Sound no Alasca. O derrame causou um dos maiores desastres ecológicos da história causando infindáveis prejuízos materiais e humanos.	AC
1989	É criado o <i>Stockholm Environment Institute</i> como instituto independente de investigação sobre o ambiente a nível global e regional www.sei.se	OSC
1989	Queda do Muro de Berlim	
1989	A 1 de Janeiro entrou em ação o <i>Protocolo de Montreal</i> sobre substâncias causadoras de depleção da camada de ozono. Desde então passou por 5 revisões em 1990 (Londres), 1992 (Copenhaga), 1995 (Viena), 1997 (Montreal) e 1999 (Pequim).	TRC
1989	Convenção da ONU sobre os Direitos das Crianças	TRC
1990	Lançamento do <i>Domini 400 Social Index</i> (DSI). Foi o primeiro índice bolsista ético. Foi lançado em 1990 por Ami Domini. É baseado nos princípios do investimento socialmente responsável (SRI). O índice é gerido de forma independente pela empresa <i>KLD Research & Analytics</i> . Abarca 400 empresas com grande capitalização que são selecionadas com base no seu comportamento ético. Empresas relacionadas com energia nuclear, armamento, jogo, álcool e tabaco são excluídas.	GAR
1990	O <i>International Institute for Sustainable Development</i> (IISD) é criado no Canadá e inicia a publicação em 1992 ‘Earth Negotiations Bulletin’. www.iisd.org	OSC
1990	A <i>European Environment Agency</i> é criada em 1990 e tornada operacional em 1994, pelo regulamento comunitário 1210/1990. Está sediada em Copenhaga na Dinamarca.	TRC
1990	É criado o <i>Centro Regional para a Europa Central e de Leste</i> para lidar com os desafios ambientais da região, com um especial foco na ligação entre governos, empresas e sociedade civil. www.rec.org	OSC
1990	Tem lugar a <i>UN Summit for Children</i> , um reconhecimento importante do impacto do ambiente nas futuras gerações. www.unicef.org/wsc	CSREP
1990	O primeiro relatório de avaliação do IPCC foi completado e serviu de base para o <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i> (UNFCCC).	IG
1990	Assinatura da Convenção Internacional para a proteção dos direitos dos trabalhadores migrantes e suas famílias.	TRC
1991	Emerge o escândalo das <i>Sweatshop</i> laborais na Ásia caracterizadas por baixos salários e más condições de trabalho. Especialmente a empresa NIKE é afetada em grande escala levando a enormes protestos públicos contra a marca. Estes protestos escalaram em intensidade em 1992 a partir do momento em que a Harper publicou um artigo salientando os baixos salários pagos pela NIKE na Indonésia aos seus empregados. Manifestantes apareceram nesse ano nos Jogos Olímpicos de Barcelona para protestarem contra a exploração dos trabalhadores por parte da marca. A NIKE resistiu inicialmente às críticas. E só em 1998 é que a empresa enfrentou os assuntos seriamente. O CEO da altura Phil Knight disse num discurso "The Nike product has become synonymous with slave wages, forced overtime, and arbitrary abuse". Knight anunciou também que iria subir o salário de todos os seus empregados para os salários mínimos a nível global.	AC
1991	Lançamento da revista Business Ethics Quarterly	RJC
1991	Criado o Center for Corporate Citizenship do Boston College	
1991	Foi assinado a 4 de Outubro o <i>Protocolo de Proteção Ambiental da Antártida</i> . O acordo garante proteção ao ambiente da Antártida através de cinco anexos específicos relativos a poluição marinha, fauna e flora, avaliação de impacto ambiental, gestão de resíduos, e áreas protegidas. Proíbe todas as atividades relativas a recursos minerais excepto se para fins científicos	TRC
1991	IUCN/UNEP/WWF publicam “Caring for Earth: 2nd World Conservation Strategy” focado em sociedades sustentáveis, vida sustentável e sustentabilidade	LAM
1991	Modelo de CSP de Donna Wood é apresentado	LAM
1992	Publicação pelo Business Council for Sustainable development do documento Changing Course, establishing the business interest in promoting sustainable development.	LAM
1992	Tem lugar a <i>Conferência da Terra</i> no Rio de Janeiro, Brasil. Conferência da ONU sobre desenvolvimento e ambiente (UNCED). São alcançados vários acordos sobre o plano de ação Agenda 21, Declaração do Rio, e os princípios não-vinculativos sobre a floresta. Duas “Rio Conventions” são iniciadas para assinatura: a Convenção sobre Diversidade Biológica, e a Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas. São pedidas negociações para mais uma convenção sobre o combate à desertificação.	CSREP

1992	Fundada a <i>Fairtrade</i> com a missão de melhorar a posição de produtores desfavorecidos no mundo em desenvolvimento, estabelecendo standards de comércio justo.	OSC
1992	Convenção ONU sobre Diversidade Biológica é adotada	TRC
1992	Convenção de Helsínquia sobre efeitos transfronteiriços de acidentes industriais.	TRC
1992	UE anunciam um quadro de políticas ambientais aplicáveis aos estados europeus para o período 1992-2000	TRC
1992	Publicação do <i>Cadbury Report</i> no UK sobre Governança corporativa	IG GAR
1992	William Rees introduz o conceito de pegada ecológica	LAM
1992	Convenção-Quadro da ONU sobre mudanças climáticas	TRC
1993	Primeira reunião da <i>Comissão da ONU para o Desenvolvimento Sustentável</i> , criada para garantir o acompanhamento da UNCED, promover a cooperação internacional e racionalizar a capacidade decisora intergovernamental. www.un.org/esa/sustdev	CSREP
1993	Fundação da <i>Transparency International</i> . Durante a sua comissão na África Oriental ao serviço do Banco Mundial, Peter Eigen foi confrontado com o impacto da corrupção na sua atuação. Já reformado decidiu montar juntamente com nove aliados uma pequena organização para atacar o tabu da corrupção. A <i>Transparency International</i> foi criada com um secretariado em Berlim. A corrupção pode ser caracterizada como “the abuse of entrusted power for private gain”, e classificada como. Corrupção pode tomar várias formas e dimensões dependendo do dinheiro que é perdido e está envolvido e o setor em que ocorre .	OSC
1994	Convenção da ONU sobre combate à desertificação especialmente naqueles países sujeitos a condições severas de seca e/ou desertificação, particularmente em África.	TRC
1994	Criado o <i>Global Environment Facility</i> , reestruturando biliões de dólares de ajuda de modo a dar mais capacidade de decisão a decisores de países em desenvolvimento. www.gefweb.org	OSC
1994	O termo <i>triple bottom line</i> foi apresentado por John Elkington no seu relatório, que em 1997 lançaria o livro “Cannibals with a fork”	LAM
1994	Adotados os princípios <i>Caux Round Table</i>	TRC
1994	Criação da <i>NAFTA</i>	TRC
1995	Publicação pela CEPS do relatório Corporate Governance in Europe	LAM
1995	Criação da <i>Accountability</i> . <i>AccountAbility</i> é uma organização a nível global que providencia soluções para os desafios da sustentabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável. Desenvolveu um dos primeiros standards de RSE designado por AA 1000, que com o tempo se transformou numa série de standards relacionados com a área. Estes são baseados nos princípios da inclusão (as pessoas devem ter direito a dizer a sua opinião em assuntos que lhes dizem respeito); materialidade (os decisores devem identificar e ser bastante claros sobre os assuntos que lhes interessam e que são relevantes; responsividade (as organizações devem agir de forma transparente relativamente a assuntos materiais.	GAR
1995	<i>Annus horribilis</i> da Shell com envolvimento em várias crises a nível mundial: Nigéria (direitos humanos) e Brent Sparr (Ambiente) são as mais salientes. Brent Spar tornou-se um assunto público quando o Governo Britânico anunciou o seu apoio à Shell na sua solução. Como reação o Greenpeace lançou uma campanha de protesto global que levou a Shell a ceder.	AC
1995	Foi criado o <i>WCSD</i> , resultante da fusão do <i>Business Council for Sustainable Development</i> e do <i>World Industry Council for the Environment</i> . Está sediado em Genebra, Suíça e tem escritórios em Nova Iorque e Nova Deli. www.wbcsd.org	OSC
1995	Criado a <i>Organização Mundial de Comércio- World Trade Organization (WTO)</i> com o reconhecimento formal das ligações entre comércio, ambiente e desenvolvimento. Em substituição do GATT.	TRC
1995	<i>Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Social</i> tem lugar em Copenhaga. É a primeira vez que a comunidade internacional expressa um real empenho em erradicar a pobreza absoluta. http://www.un.org/esa/socdev/wssd/text-version/index.html	CSREP
1995	<i>COP 1</i> em Berlim. Os países que ratificaram a convenção do Rio organizaram uma conferência de participantes (COP). A primeira foi em 1995 com o objetivo de rever a	CSREP

	adequação da convenção do Rio sobre as emissões de gases com efeito de estufa	
1995	A <i>4ª Cimeira Mundial sobre a Mulher</i> tem lugar em Pequim. As negociações reconhecem que o estatuto da mulher avançou, mas que permanecem certos obstáculos ao reconhecimento dos direitos das mulheres como direitos humanos. www.un.org/womenwatch/daw/beijing	CSREP
1995	Criação do <i>International Corporate Governance Network</i> (ICGN) centrado nos 10 maiores fundos de pensões do mundo à data	OSC
1995	O <i>Comité Hampel</i> é criado em Novembro. A preocupação deste Comité foi rever o código <i>Cadbury</i> e a sua implementação para garantir que o seu propósito original estava a ser atingido. Propuseram emendas onde necessário e mantiveram sob revisão o papel dos diretores, reconhecendo a necessidade de coesão dentro das administrações e responsabilidades legais comuns a todos os diretores. O Comité acabou por produzir um Código Combinado, abarcando o <i>Cadbury</i> e outros.	TRC GAR
1996	Primeira colheita de uma seara de cereais geneticamente modificados	AC
1996	Governo Português, Lei de Defesa do Consumidor (última atualização em 2007)	TRC
1996	É criada a <i>European Business Network for Social Cohesion</i> (mais tarde renomeada como <i>CSR Europe</i>) com o objetivo de criar um espaço para que mulheres e homens nas empresas possam partilhar experiências, desenvolver soluções e envolverem-se em diálogos construtivos com a UE com vista a melhorar a RSE nas suas organizações e em sociedade	OSC
1996	A OCDE introduziu o conceito de EST 'environmentally sustainable transportation'	LAM
1996	ISO 14001 é adotado formalmente como um standard voluntário internacional para a gestão ambiental das empresas	GAR
1996	Primeira donagem (a ovelha <i>Dolly</i>)	AC
1997	É assinada a convenção da OCDE Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions que foi revista em 2009	TRC
1997	Lançado o <i>Journal of Industrial Ecology</i>	
1997	Fundação em Boston do Global Reporting Initiative com bases em duas ONG americanas: Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e Tellus Institute.	OSC
1997	Lançado pela <i>Social Accountability International</i> (SAI) o standard SA8000 dedicado a desenvolver implementar e monitorizar a adoção voluntária de standards de responsabilização social. A SAI é uma ONG de base multi-stakeholder dedicada à melhoria das comunidades e locais de trabalho através do desenvolvimento e implementação de standards de responsabilidade social. A SAI junta vários stakeholders para o desenvolvimento de standards voluntários baseados em soluções consensuais. Leva a cabo pesquisa, acredita auditores, dá treino e assistência, e ajuda empresas na melhoria da sua conformidade social ao longo das suas cadeias de suprimento. Em 1997 a SAI lançou o SA8000 (Social Accountability 8000) – que é um standard voluntário para locais de trabalho baseado nas convenções da ONU e da OIT – que é hoje usado por governos e empresas em todo o mundo.	GAR
1997	Lançamento do <i>British Journal of Management</i>	
1997	Alterações aos tratados da EU através do Tratado de Amesterdão para incluir princípios de desenvolvimento sustentável de SD. Artigo 2 do TUE declara que a UE irá estabelecer o objective de “promover o progresso social e económico e altos níveis de emprego e atingir um desenvolvimento sustentável equilibrado”.	TRC
1997	O <i>European Bank for Reconstruction and Development</i> (EBRD) lança “Sound business standards and corporate practices: A set of guidelines”	GAR
1997	<i>FairTrade International</i> é lançada. <i>Fairtrade International</i> (conhecida formalmente como <i>Fairtrade Labelling Organizations International</i> ou <i>FLO</i>) foi criada em Bona, Alemanha, para reunir num só mecanismo harmonizador todos os standards mundiais e processos de certificação.	OSC
1998	Lançamento do Google	AC

1998	O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tomando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável	OSC GAR
1998	Estala a controvérsia sobre organismos geneticamente modificados (OGM). Crescem as preocupações sobre segurança alimentar e sobre o ambiente global, a UE bloqueia a importação de colheitas OGM dos EUA, e os agricultores de países em desenvolvimento revoltam-se contra esta tecnologia.	AC
1998	Convenção de Roterdão da ONU é assinada: visa regular os procedimentos previamente consentidos de certos químicos tóxicos e pesticidas no comércio internacional.	TRC
1998	Abrem as negociações para o “Multilateral Agreement on Investment (MAI)”. Todavia grupos ambientalistas e ativistas sociais pressionam fortemente os participantes contra o acordo. Para além disto uma série de governos começam a discordar sobre o âmbito das exceções e as negociações acabam por ser interrompidas.	TRC
1998	Fundação da Business and Society Review uma revista influente do campo da ética e que explora as relações entre os negócios e as sociedades, e o bem público	TRC
1998	ILO Declaração sobre direitos e princípios fundamentais no trabalho	TRC
1998	Recomendações do Comité Hampel sobre Corporate Governance	TRC
1999	CMVM emite um conjunto de recomendações sobre Corporate Governance	TRC
1999	É assinada a Convenção da ILO sobre a proibição e ação imediata para a eliminação das piores formas de trabalho infantil.	TRC
1999	Ratificação do Protocolo de Quioto. O Protocolo de Quioto é um tratado internacional com compromissos mais rígidos para a redução da emissão dos gases que agravam o efeito estufa, considerados, de acordo com a maioria das investigações científicas, como pausa antropogénicas do aquecimento global. O acordo é consequência de uma série de eventos iniciada com a Toronto Conference on the Changing Atmosphere, no Canadá (outubro de 1988), seguida pelo IPCC's First Assessment Report em Sundsvall, Suécia (agosto de 1990) e que culminou com a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança Climática (CQNUMC, ou UNFCCC em inglês) na ECO-92 no Rio de Janeiro, Brasil (junho de 1992). Também reforça seções da CQNUMC. Discutido e negociado em Quioto no Japão em 1997, foi aberto para assinaturas em 11 de Dezembro de 1997 e ratificado em 15 de março de 1999. Sendo que para este entrar em vigor precisou que 55 países, que juntos, produzem 55% das emissões, o ratificassem, assim entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005, depois que a Rússia o ratificou em Novembro de 2004.	TRC
1999	Lançamento dos índices “Dow Jones Sustainability Indexes”. O primeiro deles oferece orientação aos investidores que procuram investimentos em empresas que seguem os princípios do desenvolvimento sustentável. www.sustainability-index.com	GAR
1999	AccountAbility apresenta os “AccountAbility Principles for Sustainable Development”, que aparecem pela primeira vez no “AA1000 AccountAbility Framework Standard “.	GAR
1999	3 Conferência Ministerial da OMC em Seattle. Milhares de manifestantes protestaram contra os efeitos negativos da globalização e do crescimento das empresas multinacionais globais. Para além de inúmeros conflitos entre delegados, as manifestações provocaram um esfriar das negociações. Foram o primeiro de muitos protestos antiglobalização , inaugurando uma nova era de confronto entre os que têm e não têm poder. www.iisd.org/trade/wto/seattleandstd.htm	AC
1999	São lançados os princípios Global Sullivan. Os princípios Sullivan são os nomes de 2 códigos de conduta empresariais desenvolvidos pelo pregador Afro-americano Leon Sullivan, promovendo a RSE. Os originais foram criados em 1977 para fazer pressão económica direta sobre a África do Sul como protesto contra o sistema de apartheid em vigor no país. Todavia os princípios foram ganhando aceitação geral entre as empresas norte-americanas. Os novos princípios foram apresentados em 1999 conjuntamente pelo rev. Sullivan e pelo secretário geral da ONU Kofi Annan. Os novos princípios expandiram os primeiros com o objetivo de aumentar a participação das empresas no avanço do tema dos direitos humanos e da justiça social a nível internacional	OSC GAR
1999	O antigo SG da ONU Kofi Annan pede à comunidade empresarial presente no World Economic Forum em Davos "I propose that you, the business leaders gathered in Davos,	AC

	and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles, which will give a human face to the global market.”	
1999	Apresentado o relatório Turnbull sobre governança empresarial no Reino Unido. Como consequência introduziram-se alterações significativas à legislação inglesa	IG TRC
1999	Conferência de Bona em Novembro com 173 países para discutir o protocolo de Quioto. Inconclusiva	CSREP
1999	Primeira publicação pela OCDE (com revisão em 2004 e 2015) dos seus princípios de “Corporate Governance”. Discussão sobre princípios fundamentais torna-se central. Sublinha-se a importância das empresas tratarem de forma justa e equitativa os shareholders, nomeadamente deve garantir que eles podem exercer os seus direitos, mantendo para isso processos de comunicação de informação abertos e efetivos e encorajando-os a participarem nas atividades empresariais, mais não seja nas assembleias gerais.	GAR
1999	Lançada a Fair Labour Association	OSC
2000	Conferência Mundial da ONU para o Desenvolvimento Social: atingir um desenvolvimento social para todos num mundo globalizado (sessão especial da Assembleia Geral- Genebra-Suíça, 26-30 Junho)	CSREP
2000	Acontece o acidente com o submarino nuclear russo (submarino da classe Oscar-II) que leva ao seu afundamento durante o primeiro grande exercício naval russo desde a queda do muro de Berlim. Ocorreu no mar de Barents a 12 de Agosto de 2000 e matou os 118 tripulantes.	AC
2000	São publicadas as primeiras linhas de orientação sobre cooperação entre a ONU e a comunidade empresarial.	GAR
2000	Conferência do Milénio da ONU e aprovação dos UN Millennium Development Goals. O maior encontro de líderes mundiais resulta num acordo sobre um conjunto de metas precisas e mensuráveis para o combate à pobreza, fome, doença, iliteracia , degradação ambiental e discriminação contra as mulheres, a serem atingidas em 2015. www.un.org/millenniumgoals/	CSREP IG
2000	A 26 de Junho é lançado o Global Compact da ONU por Kofi-Annan na assembleia geral da ONU, em frente a 44 líderes empresariais e 20 presidentes de ONGs. Hoje tem mais de 13000 signatários de mais de 170 países.	CSREP
2000	O Corporate Governance Committee da European Association of Securities Dealers (agora APCIMS-EADS) lançou EASD Principles and Recommendations	GAR
2000	Lançado o Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000	GAR
2000	Lançada em Boston a 1ª versão (G1) das linhas orientadoras de relato de sustentabilidade do GRI	GAR
2000	Fundo de Pensões do Governo Norueguês e o maior fundo de pensões dos EUA (CalPERS) comprometem-se em mudar para opções sustentáveis de investimento no prazo de 15 anos	AC
2000	Lançados o Jantzi Social Index (securities, Canada) e o Yale’s Environmental Sustainability Index (becomes Environmental Performance Index, 2006);	GAR
2001	Lançado o Acumen Fund por Jacqueline Novogratz: primeiro fundo de investimento ético	AC
2001	Criação do Forum Social Mundial (WSF) e sua primeira edição em Porto Alegre no Brasil. O WSF é um evento alternativo ao WEF organizado por múltiplos movimentos sociais de todos os continentes	OSC
2001	Lançamento do Journal of Corporate Citizenship	RJC
2001	Convenção de Estocolmo sobre poluentes orgânicos persistentes	TRC
2001	O Conselho Europeu adotou a EU Sustainable Development Strategy (SDS), para incluir considerações ambientais na estratégia de Lisboa adotada em 2000 .	TRC
2001	Lançamento do Sistema Comunitário de Eco - Gestão e Auditoria (EMAS)	GAR
2001	Publicação pela UE do Livro Verde: “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”	
2001	Falência da ENRON. Gigante Americano da energia, commodities, e serviços com sede em Houston, Texas. Fundada em 1985 como resultado da fusão entre a Houston Natural Gas e a InterNorth. Antes da falência em Dezembro de 2001 a Enron empregava 20.000 pessoas e era uma das maiores empresas mundiais de eletricidade, gas natural,	AC

	comunicações e pasta de papel com um volume de negócios na casa dos 110 milhões de USD só no ano de 2000.	
2001	Falência da WorldCom. Depois da queda do preço das suas ações e o falhanço de um processo “share buy back”, foi descoberto que os directores da empresa tinham usado métodos de contabilidade fraudulentos para aumentar o valor das ações. Foi rebaptizada como MCI Inc, saiu da bancarrota em 2004 e os ativos foram comprados pela Verizon.	AC
2001	EUA rejeita o Acordo de Quioto	AC TRC
2001	9/11. Terroristas fundamentalistas islâmicos associados à Al-Qaeda atacam o World Trade Center e o Pentágono, marcando o fim de uma era de expansão económica global. Os mercados de capitais, bolsas e economias globais descem e os EUA iniciam uma guerra ao terrorismo.	AC
2001	Quarta Conferência Ministerial da OMC-WTO que tem lugar em Doha, Qatar, reconhece na sua declaração final as preocupações ambientais e do desenvolvimento http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/min01_e.htm	TRC
2001	Crescimento das economias emergentes. O termo “BRIC” passa a ser utilizado para designar as novas potências económicas Brasil, Rússia, Índia e China – assinalando uma mudança no poder económico na direção do Sul e do Este.	AC
2001	China adere à OMC-WTO, acelerando mudanças estruturais económicas nacionais. Esta adesão acaba por assinalar a emergência dos BRICs como novas forças na economia mundial.	AC
2001	Lançamento do FTSE4Good index	GAR
2001	Por iniciativa empresarial nasceu em Outubro de 2001, o BCSO Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável associado do WBCSD.	OSC
2001	A Comissão Europeia publica o Livro Branco “On Governance”	IG
2001	A Comissão Europeia lança o documento ‘Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility’, COM(2001)	IG
2001	Regulamento 07/2001 sobre Corporate Governance da CMVM	TRC
2002	Lançada em Amsterdão a 2ª versão (G2) das linhas orientadoras de relato de sustentabilidade do GRI	GAR
2002	Fair Trade lança International Fairtrade Certification Mark	OSC
2002	Falência da Arthur Andersen. A Arthur Andersen baseada em Chicago era uma das “Big Five” empresas de auditoria e contabilidade: PWC, Deloitte, Ernst & Young e KPMG. Em 2002 a empresa voluntariamente entregou as suas licenças de prática de Contabilidade Pública nos EUA depois de ter sido considerada culpada criminalmente em relação à forma como auditou durante anos a Enron, uma empresa de energia do Texas que foi à falência em 2001. Em finais de 2016 foi relançada.	AC
2002	Cimeira mundial sobre Desenvolvimento sustentável em Joanesburgo, marcando o 10º aniversário do UNCED. Num clima de frustração plea falta de progressos governamentais, a cimeira, promove parcerias como forma não –negocial de abordagem à sustentabilidade. Os principais resultados da Cimeira de Joanesburgo foram a “Johannesburg Declaration on Sustainable Development” e o “Johannesburg Plan of Implementation” (JPOI). www.worldsummit2002.org	CSREP
2002	<i>Global Reporting Initiative</i> lança as linhas orientadoras para o relato sobre as dimensões económica, ambiental e social das atividades empresariais www.globalreporting.org	GAR
2002	É lançada a Extractive Industry Transparency Initiative (EITI)	OSC
2002	<i>Business in the Community</i> lança o seu primeiro índice sobre Responsabilidade Social em Outubro	OSC GAR
2002	Lançamento do Código Sarbanes-Oxley. Vários escândalos ocorridos em empresas mantiveram as questões da governança na órbita de interesse público e político. Isto levou ao lançamento da Lei Sarbanes-Oxley, uma lei federal dos EUA com o objetivo de resaturar a confiança pública nas instituições.	TRC
2002	Fundada a <i>ISEAL Alliance</i> por um grupo pioneiro de líderes de opinião no campo dos standards de sustentabilidade. A ISEAL nasceu quando oito membros fundadores	OSC

	estabeleceram a <i>International Social and Environmental Accreditation and Labelling (ISEAL Alliance</i> como uma ONG . A visão da ISEAL é clara: um mundo onde a justiça social e a ecologia sustentável são as condições normais de negócio.No final dos 1990s fquatro organizações certificadoras – <i>Forest Stewardship Council (FSC), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Fairtrade and Marine Stewardship Council (MSC)</i> – juntaram-se para discutir a viabilidade e os benefícios de trabalharem em conjunto. Embora atuando em diferentes setores- madeira, pesca, orgânico, e comércio justo na agricultura- reconheceram áreas em que poderiam entrar em parceriae em Novembro de 2000 concordaram em criar uma organização comum. Em breve mais quatro organizações se juntaram – International Organic Accreditation Service, Marine Aquarium Council, Rainforest Alliance and Social Accountability International – e no início de 2002 uma organização ainda sem o nome de ISEAL ALLIANCE, foi criada no Reino Unido: International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance (hoje, simplesmente ISEAL Alliance).	
2002	Apresentação da comunicação “Para uma parceria global no domínio do Desenvolvimento sustentável” pela Comissão Europeia	IG
2002	Comissão Europeia lança ‘Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development’, COM(2002) 347 final.	IG
2002	Criação do Fórum Europeu Multi-Stakeholder sobre Responsabilidade Social Corporativa	OSC
	O processo de Marraqueche sobre consumo e produção sustentáveis é lançado. Acontece quando os governos na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável pediram a criação de um quadro global capaz de ajudar a simultaneamente estimular o crescimento e a minimizar os impactos negativos desse crescimento no ambiente e nas comunidades locais: o encontro de Marraqueche, Marrocos, foi o primeiro de uma série de reuniões de peritos bianuais, com o objetivo de determinar qual o caminho a seguir. Essa reunião iniciou o processo de Marraqueche, uma série de iniciativas globais através das quais os países trabalham em conjunto no desenvolvimento de um quadro de programas a dez anos, de consumo e produção sustentável. O desafio passou por definir programas chave a incluir neste quadro, e arranjar os meios para a sua implementação: financeiros , assistência técnica e execução. O <i>United Nations Department of Economic Affairs (UNDESA)</i> e o <i>United Nations Environment Programme (UNEP)</i> lideram estes processos a nível global pelo lado da ONU atuando como facilitadores da participação governamental, de agências para o desenvolvimento, empresas, sociedade civil, entre outros.	
2003		TRC
2003	AccountAbility lança AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) e posteriormente o AA1000 Stakeholder Engagement Standard published in 2005, AA1000SES (2005).	GAR
2003	Invasão do Iraque com mandato da ONU	AC
2003	Publicação do primeiro Código De Trabalho Português que vai na sua décima revisão (2016)	TRC
2003	Regulamento 11/2003 da CMVM sobre Corporate Governance	TRC
2003	Lançamento dos “Equator Principles”. São referenciais para a indústria financeira determinar, avaliar e gerir os assuntos sociais e ambientais do financiamento de projectos. Os “Equator Principles” é um quadro de gestão de riscos adotado pelas instituições financeiras. A sua primeira meta é a de criar um standard mínimo para as audiências legais prévias de suporte a decisões sobre riscos a aceitar. Em 2013 (últimas estatísticas disponíveis) já 79 instituições de 35 países tinham adotado os princípios cobrindo cerca de 70% de todos os projectos internacionais de project finance debt em mercados emergentes	GAR
2003	ONU- Convenção sobre Acesso à Informação, Participação do Público no Processo de Tomada de Decisão e Acesso à Justiça em Matéria de Ambiente	TRC
2004	É lançado o “ISEAL Standard-Setting Code” e é lançado também o primeiro Código de Boas Práticas	GAR
2004	UE publica “ABC of the main instruments of CSR”	IG
2004	Começa a revolução da Web 2.0 e major social media platforms like LinkedIn, Facebook (2004), YouTube (2005) and Twitter (2006) are launched - increasing transparency and transferring power to the people.	AC
2004	É adotada a Convenção ONU contra a corrupção.	TRC
2004	Relatório da ILO sobre “World Commission on the Social Dimension of Globalization ”	IG
2004	Fundação do Instituto Português de Corporate Governance	OSC
2004	Publicação da Directiva Europeia sobre Responsabilidade Ambiental.	TRC

2005	Tem lugar a primeira reunião do grupo de trabalho da ISO sobre Responsabilidade Social para o desenvolvimento do standard ISO 26000	GAR
2005	Protocolo de Quioto entra em vigor, ligando formalmente todas as partes a metas quanto à redução da emissão de gases de efeito de estufa, e ao estabelecimento de mecanismos de desenvolvimento mais ecológico para países em desenvolvimento	TRC
2005	A Avaliação de Ecossistemas do Milénio é lançada. 1300 peritos de 95 países fornecem informação científica acerca das consequências das mudanças nos ecossistemas para o bem-estar humano. www.millenniumassessment.org	GAR
2005	Os furacões Katrina, Rita, and Wilma causam destruição generalizada e danos ambientais para as comunidades costeiras na região da costa do Golfo nos EUA, Tornaram-se os mais destruidores e custosos desastres naturais da história humana com custos estimados em 147 biliões de USD	AC
2005	Lançamento do Social Responsibility Journal	RJC
2005	Em Outubro a OIT, uma agência da ONU em colaboração com a <i>International Organization of Employers</i> , tiveram o primeiro simpósio internacional da história sobre RSE na sede em Genebra. A reunião juntou representantes das organizações patronais, sindicatos e ONGs, bem como académicos, para discutir o papel adequado das empresas em sociedade e pensar intensa e intensivamente sobre as responsabilidades empresariais para além do estritamente exigido.	CSREP
2005	A European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) edita "Corporate Governance Guidelines"	GAR
2005	UE revê estratégia de Lisboa e Conselho Europeu adota uma nova estratégia de desenvolvimento sustentável. A Comissão apresentou a versão final da Comunicação intitulada: "Reexame da Estratégia em favor do Desenvolvimento Sustentável: Uma plataforma de ação"	TRC IG
2006	European Commission (2006), publica 'Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility', COM(2006)136 final.	LAM
2005-6	Em Maio de 2006 cerca de 50 investidores institucionais, representando ativos de cerca de 4 triliões de USD, concordam criar um novo conjunto de princípios para investimento responsável. Os princípios foram desenvolvidos em 2005 sob a alçada do Global Compact da ONU e <i>United Nations Environment Program</i> consistindo em 20 investidores institucionais de 12 países e foi apoiado por grupos representando os investidores, ONGs, agências governamentais e inter-governamentais, e académicos. Inicialmente houve 32 signatários, mas o número cresceu para 50 logo nos primeiros dias quando os princípios foram lançados na Europa. Embora não haja sanções legais associadas, chamam a atenção da comunidade financeira para assuntos ambientais, sociais, e de governança como parte da responsabilidade fiduciária dos investidores.	OSC CSREP GAR
2006	Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal, Instituto Português de Corp Governance	IG
2006	Lançamento da revista Journal of Sustainability Science & Management	RJC
2006	UE apresenta livro verde sobre energia sustentável	IG
2006	O Cofre de Sementes "Svalbard Global Seed Vault" é construído na Noruega para preservar a diversidade genética de alimentos para futuras gerações. http://www.regjeringen.no/en/dep/lmd/campaign/svalbard-global-seed-vault.html?id=462220	OSC
2006	Tem lugar a 15-16 de Novembro em Nova Iorque, o Forum Internacional da ONU para a erradicação da Pobreza (UNHQ)	CSREP
2006	Conferência da ONU para as Mudanças Climáticas (Nairobi, Quénia, 6-17 Novembro)	CSREP
2006	O relatório Stern conclui que as mudanças climáticas provocam danos de até 20% ao PNB se não forem controlados, e o tema emerge finalmente na agenda global das empresas.	LAM
2006	GRI lança em Amsterdão o G3 a terceira versão das suas linhas orientadoras de relato de sustentabilidade	GAR
2006	O prémio Nobel da paz vai para o Grameen Bank e Muhammad Yunus. Primeira vez que o prémio é atribuído a um banco	AC
2006	A NASA reporta que a camada de ozono está a recuperar, alegadamente devido à redução da concentração de CFCs decidida pelo protocolo de Montreal Protocol. http://science.nasa.gov/headlines/y2006/26may_ozone.htm	AC

2006	ONU lança os Princípios de Investimento Responsável. A ONU juntou os maiores investidores institucionais para lançar a iniciativa: 20 investidores de instituições em 12 países apoiados por um grupo de 70 peritos da indústria de investimento. Em 2014 os ativos sob gestão dos signatários dos PRI perfaziam 45 triliões de USD.	TRC
2006	Antigo vice-presidente dos EUA Al Gore lança o documentário e movimento associado “An Inconvenient Truth”, que descreve o fenómeno do aquecimento global. No ano seguinte Al Gore recebe o prémio Nobel da Paz juntamente com o Painel Intergovernamental para as Mudanças Climáticas) por este conjunto de esforços relacionados com a tópico.	LAM
2006	Fundação Rockefeller aposta no Impact Investing (investimento filantrópico sem risco de sustentabilidade) e o termo globaliza-se	AC
2006	A Comissão Europeia apresenta comunicação: “Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de RSE”	IG
2006	Grupo de Trabalho de Peritos Intergovernamental da ONU sobre “International Standards of Accounting and Reporting (ISAR)” produz o seu guia de boa governança intitulado “Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure”	GAR IG
2007	CMVM propõe código de Corporate Governance	TRC
2007	Tem lugar a conferência sobre alterações climáticas da ONU (Bali, Indonésia 3-14 December)	CSREP
2007	WB/CSD e ICC organizam o primeiro Global Business Day. O nome do evento ‘Tri Hita Karana’, é resultante de uma filosofia de vida de origem balinesa que enfatiza que a felicidade só pode ser atingida se o Criador, as pessoas e a vida natural viverem em harmonia entre si. Foi considerado como refletindo os objetivos dos negócios responsáveis que tentam equilibrar as pessoas, o planeta e os lucros para o desenvolvimento sustentável.	AC AC OSC
2007	Protocolo de Montreal sobre substâncias depletoras da camada de Ozono. As partes concordam em acelerar o calendário de eliminação da emissão de hidrofluorcarbonetos (HFCs). http://www.unep.org/ozone/	TRC
2007	São lançados os “The Principles for Responsible Management Education (PRIME)”	OSC
2007	Governo Português Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2015) e o respetivo Plano de Implementação, aprovados em 2007	TRC IG
2007	Aumento da atenção nas mudanças climáticas com a atribuição do Oscar para melhor documentário ao documentário de Al Gore “An Inconvenient Truth”, e com as previsões alarmantes do IPCC sobre a saúde do planeta. O IPCC e Gore já tinham partilhado o prémio Nobel. www.ipcc.ch	AC
2007	Surgimento da crise financeira global – considerada pelos economistas como a maior desde a grande Depressão dos anos 1930s. Conduziu a uma recessão global que durou vários anos e com impactos em várias economias nacionais.	AC
2007	Resolução do Parlamento Europeu sobre “A Responsabilidade Social das empresas: uma nova parceria”	TRC IG
2007	Comunicação da Comissão Europeia “O interesse europeu: ter êxito na era da globalização” que Reafirma a necessidade de desenvolvimento responsável assente nos pilares da sustentabilidade	IG
2007	Lançada pela APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) a NP 4460-1:2007 (Parte 1), uma norma guia, não certificável, elaborada para as áreas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social. Apesar de ser uma norma verificável, não pretende certificar a ética de uma organização. Esta norma segue o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), dando uma grande ênfase à fase do planeamento e elaboração do código de ética.	GAR
2007	A CE (2007), publica ‘Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union’, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities	IG
2007	Resolução do Conselho de Ministros nº49/2007, de 28 de Março de 2007, que aprova os Princípios de Boa Governança de Empresas Públicas. O governo português encoraja todas as empresas do setor público empresarial a desenvolver estratégias de sustentabilidade e a adotar os princípios de sustentabilidade. Os princípios determinam que as empresas passem a incluir nos seus relatórios e contas uma análise de sustentabilidade na secção sobre governance corporative. O objetivo é que as empresas implementem modelos de negócio com elevados níveis de desempenho na área da sustentabilidade nomeadamente através da definição de uma estratégia nas áreas económica, ambiental e social, contribuindo para a disseminação de boas práticas na área. www.sustainablereporting.eu/portugal	TRC

2008	Falência da Lehman Brothers dá origem a uma crise financeira mundial, considerada a pior de todas as crises financeiras desde 1929, e demonstrou a necessidade de melhor regulação sobre os mercados de capitais e sobre as empresas.	AC
2008	As crises de alimentação, financeira e de energia coincidem. Aumento de cerca de 43% do preço dos alimentos num só ano; crescente procura de energia nas economias emergentes, nomeadamente China e Índia, fazem disparar os preços; instituições financeiras colapsam devido à crise do sub-prime e os mercados entram em colapso, mandando o mundo inteiro para uma recessão.	AC
2008	O desemprego juvenil cresce rapidamente em muitos países mais desenvolvidos, como consequência da crise financeira internacional e provoca um desencanto e revolta social generalizada	AC
2008	A acidificação dos Oceanos é correlacionada com os níveis crescentes de dióxido de carbono na atmosfera. Cientistas documentam pela primeira vez que os Oceanos estão a acidificar mais rapidamente do que se pensava. A pesquisa de mais de 8 anos leva a uma compreensão mais profunda sobre as consequências para os ecossistemas globais de tal situação. www.pnas.org/content/105/48.toc	LAM
2008	Lançamento da NP 4469-1, a norma portuguesa para a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social por parte da APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial). Complementada em 2010 pela NP 4469-2. É uma norma guia, não certificável	GAR
2008	Lançamento da revista Journal of Sustainable Development	LAM
2008	Declaração da ILO sobre Justiça social para uma globalização mais justa	TRC IG
2008/9	Nacionalização ou falência de inúmeros bancos na sequência da crise financeira de 2008: Northern Rock, RBS, ABN Amro, Anglo Irish Bank, Washington Mutual	AC
2009	ISO 31000 sobre gestão de riscos é lançado	GAR
2009	Elinor Ostrom recebe prémio Nobel da economia pelo trabalho sobre boa governança da propriedade comum (<i>governance of the commons</i>)	AC
2009	A International Finance Corporation e o Global Compact da ONU publicam um relatório "Corporate Governance - the Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Business", ligando as responsabilidades ambientais, sociais e de governança das empresas ao seu desempenho financeiro e à sustentabilidade de longo-prazo.	IG
2009	Cimeira do G20 em Pittsburgh: as nações do G20 dão aconselhamento sobre as necessidades de uma economia global, sustentável e equilibrada. Os líderes pedem o fim da subsidiação dos combustíveis fósseis, e procuram medidas que conduzam a um consumo sustentável, ao mesmo tempo que apoiem as pessoas mais pobres. http://www.cfr.org/world/g20-leaders-final-statement-pittsburgh-summit-framework-strong-sustainable-balanced-growth/p20299	CSREP
2009	Negociações de Copenhaga sobre o Clima: Um crescendo de expectativas são frustradas quando a Conferência não consegue atingir um acordo sobre novas reduções das emissões de GHG para além de 2012 (fim do calendário associado ao Protocolo de Quioto). A comunidade ambiental internacional vê este falhanço como determinante para o falhanço dos processos multi-laterais e muitos viram os esforços para esforços nacionais e regionais para reduzir as emissões. www.iisd.ca/climate/cop15	CSREP
2009	Cientistas introduzem o conceito de "planetary boundaries" num artigo muito influente da revista Nature. O conceito quantifica a nossa proximidade dos limites em nove áreas incluindo a biodiversidade, utilização de químicos, mudança climática, acidificação dos oceanos, água potável entre outros. www.stockholmresilience.org/research/researchnews/tippingtowardsunknown/thenineplanetaryboundaries.4.1fe8f33123572b59ab80007039.html	LAM
2009	China torna-se o maior emissor de GHGs, embora se classifique apenas na 78 posição nas emissões/per capita. Aumentos recorde das emissões colocam as emissões no pior cenário desenhado pelo <i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i> . www.iwprpressedienst.de/iwr/Global-CO2-emissions-2008-renewable-energy-investment-plan.pdf	AC
2009	Escândalo dos bonus da AIG. Em 2008 a companhia de seguros AIG teve um prejuízo recorde de \$61 biliões de USD: o maior da história. Muito rapidamente se tornou no alvo de todas as críticas devido ao papel que a empresa teve na crise financeira que se seguiu. Depois das perdas catastróficas a empresa foi salva pelo governo dos EUA por \$170 biliões de USD com dinheiro dos contribuintes. Apesar de todo este processo os directores e administradores da AIG ainda se auto-compensaram com bónus \$165 milhões	AC

de USD em 2009. A empresa defendeu-se das críticas dizendo que tinha que fazer aquilo para manter os melhores talentos (entrevista ao New York Times).

2009	Assinada a Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência	TRC
2010	CMVM emite conjunto de recomendações sobre um código de Corporate Governance	TRC
2010	A CE lança a estratégia EU 2020, que pode ser considerada um substituto da estratégia de Lisboa. A EU 2020 modo o foco de um crescimento quantitativo para um crescimento Verde (Sedlacko and Gjoksi 2009), e inclui o objetivo de se tornar uma economia eficiente ao nível dos recursos e de baixo carbono. A estratégia 2020 não coloca o desenvolvimento sustentável como objetivo primeiro, mas visa promover um crescimento equilibrado, sustentável e inclusivo (CE 2010).	TRC
2010	Assinatura do Protocolo de Nagoya (convenção da Diversidade Biológica) para a partilha de benefícios da utilização justa e equitativa de OGM. AS nações também acordam e assinam o Protocolo de Cartagena sobre Bio-Segurança. www.cbd.int/abs/	TRC
2010	Assinatura dos protocolos de Nagoya (Convention on Biological Diversity) e Cartagena (Biosafety)	TRC
2010	O relatório final do <i>Economics of Ecosystems and Biodiversity</i> pede mais amplo reconhecimento pelos decisores da contribuição da natureza para os estilos de vida das comunidades humanas, sua saúde, segurança e cultura. www.teebweb.org	CSREP IG
2010	Explosão da plataforma de prospecção profunda da BP Deepwater Horizon, com libertação de de 5 milhões de barris de crude para o Golfo do México., que durante 87 dias não foi selada, provocando danos imensos para habitats naturais, pescas, turismo e economia da região. www.bp.com/sectiongenericarticle800.do?categoryId=9036575&contentId=7067541	AC
2010	Harvard lança a Initiative for Responsible Investment (numa fase embrionária esteve anteriormente no Boston College)	
2010	É publicado o padrão ISO 26000 sobre RSE	GAR
2010	G8 pede que se duplique a ajuda a África para \$50 Bilhões/ano, se cancele a dívida e se abra o comércio	AC
2010	ISEAL lança o seu <i>Impacts Code</i>	GAR
2010	Crise do Óleo de palma da <i>Nestlé</i> desencadeada por um ataque da <i>Greenpeace</i> que levou a alterações profundas em termos de políticas de sustentabilidade da empresa. A <i>Greenpeace</i> atacou e boicotou a <i>Nestlé</i> devido às suas práticas de aquisição de óleo de palma não sustentável na Indonésia. O vídeo do “Dedo do Orangotango” transformou-se num ícone do movimento contra a <i>Nestlé</i> e o seu produto Kit Kat. A frase promocional era “Kit Kat Killer”.	AC
2010	A EC lança o ‘Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union’, através da DG Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades	LAM IG
2010	European Confederation of Directors’ Associations (ecoda) publica os Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe	GAR
2011	OCDE publica as suas “Guidelines for Multinational Enterprises” sobre boa governança corporativa	GAR
2011	Governo Português lança Programa Nacional de Reformas “Portugal2020” http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_portugal_pt , que afirmava e parametrizava o compromisso do nosso país com os objetivos da Estratégia 2020, contribuindo para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. É ainda com base nestes compromissos iniciais que são avaliados os progressos nacionais acompanhados pela UE, no âmbito do semestre europeu (http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen).	TRC
2011	Primavera Árabe: Iniciou-se na Tunísia, mas rapidamente se expandiu por todo o Norte de África, para pedir reformas democráticas em vários países	AC
2011	Negociações sobre Mudanças Climáticas em Durban. Os resultados das negociações são um passo em frente no estabelecimento de um acordo internacional para além de Quioto – um acordo capaz de limitar as emissões pelos países maiores emissores incluindo países desenvolvidos e bastantes dos amiores em vias de desenvolvimento.. www.iisd.ca/download/pdf/enb12534e.pdf	CSREP
2011	Terramoto e Tsunami no Japão. Acidente com a central nuclear de Fukushima leva a preocupações sobre a segurança nuclear em todo o mundo e conduz ao encerramento de várias unidades no Japão.	AC

2011	É expandida, revista e apresentada a 3ª versão das linhas orientadoras de relato de sustentabilidade orientações pelo GRI (GRI G3.1)	GAR
2011	Publicada a Lei Britânica anti-corrupção que vai além do FCPA e proibindo pagamentos para facilitação de contratos	TRC
2011	O movimento “Occupy Wall Street” emerge protestando contra a ganância empresarial, o desemprego continuado e às maiores distâncias entre os que têm e os que não-têm.	AC OSC
2011	Confirmados os princípios orientadores sobre direitos humanos da ONU. A 16 de Junho o <i>United Nations Human Rights Council</i> confirmou por unanimidade os princípios tornando esta estrutura a primeira iniciativa sobre direitos humanos a nível empresarial a ser confirmada pela ONU	TRC GAR
2011	É publicado o EFAMA (European Fund and Asset Management Association) Code Código para a Governança Externa	GAR
2011	É publicado pela CE o documento ‘A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility’, COM(2011) 681 final.	TRC IG
2012	Insituto Português de Corporate Governance emite código	GAR
2012	ISEAL lança o seu Assurance Code	GAR
2012	Uma das primeiras metas dos “ Millennium Development Goal” foi atingida antes do prazo: a percentagem de pessoas a nível mundial sem acesso a água potável diminuiu 50% www.un.org/millenniumgoals/	AC
2012	ISO lança a norma ISO 20121 que especifica os requirements de um sistema de gestão da sustentabilidade de eventos	GAR
2012	Rio +20: 50 anos depois do “Silent Spring”, 40 anos depois de Estocolmo e 20 anos depois do Rio, a comunidade global junta-se novamente num esforço para garantir um acordo para melhorar em termos de sustentabilidade as economias mundiais, através de uma série de medidas relativas a energia limpa, empregos decentes e mais sustentabilidade no uso dos. www.uncsd2012.org/rio20/	CSREP
2012	Crise do Bangladesh veio pôr a descoberto problemas associados à globalização no que respeita às condições de trabalho e pobreza e à forma como as MNC não se preocupam com a sustentabilidade das suas cadeias de valor globais. Fábrica de confeções no Bangladesh desabou e matou mais de 1000 trabalhadores. O evento tornou-se o símbolo das condições de trabalho hediondas nas fábricas de têxteis do país. Walmart, H&M, Zara-Inditex, Gap, Benetton entre outras foram implicadas e acusadas de responsabilidade pela forma como lidavam com a sua cadeia de suprimentos, nomeadamente sem exigências de segurança e condições de trabalho.	AC
2012	Rússia adere ao WTO	AC
2013	A World Federation of Engineering Organizations (WFEO) lança o Model Code of Practice for Sustainable Development and Environmental Stewardship	GAR
2013	Lançamento do relatório de consultas globais da UNDG (United Nations Development Group) "A Million Voices: The World We Want". Este relatório recolhe as perspetivas sobre 'world we want' de mais de 1 milhão de pessoas de todo o mundo. Durante mais de 1 ano envolveu 88 consultas nacionais, 11 diálogos temáticos e um inquérito global chamado “ MY World “ . À medida que os estados membros lançam processos de consulta sobre a forma e conteúdo do quadro sucessor dos “ Millennium Development Goals (MDGs)” para além de 2015, é esperado que esta oportunidade para ouvir todas estas vozes contribua para a atingir um consenso sobre o que é necessário para avançar na direção de um futuro comum sustentável. O relatório foi apresentado numa conferência de imprensa pelo secretário-geral Ban Ki-moon e por Helen Clark, Administradora da UNDP e responsável da UNDG a 10 de Setembro de 2013 em Nova Iorque.	CSREP IG
2013	Crise da carne de cavalo na Europa. O escândalo foi motivo de brincadeiras nas redes sociais, mostrando exatamente o poder que estes novos media têm na formação da perceção do público. De acordo com o Telegraph a história foi-se construindo a partir da participação pública em redes sociais e passado pouco tempo foi-se percebendo a participação de várias cadeias de supermercados europeias no escândalo (including Tesco, Iceland, Aldi, Lidl, Ikea, Asda and Coop). Muitos dos seus produtos continham carne de cavalo e pouco de tempo as cadeias de suprimento mundiais foram todas envolvidas e implicadas na crise	AC
2013	Lançada pelo GRI a 4ª revisão das suas linhas orientadoras de relato de sustentabilidade G4	GAR

2013	CMVM emite conjunto de recomendações sobre Corporate Governance	TRC
2013	O denunciante Edward Snowden liberta para a imprensa informação confidencial da NSA-revelando inúmeros programas de vigilância globais e criando enorme controvérsia.	AC
2013	O planeamento fiscal agressivo de companhias americanas na Europa leva à intervenção da Comissão Europeia que leva ao Tribunal Europeu queixas contra Amazon, Google, Starbucks e Apple por alegados não pagamentos das suas responsabilidades fiscais. Alterações às directivas e regulamentos europeus como consequência do desenvolvimento dos processos e da aprendizagem decorrente. Impacto significativo nas opiniões públicas europeias e contaminação decisiva sobre as marcas e o seu poder de mercado, que acabam por ser afetadas pela forma como o assunto se torna capa de jornais e abertura de telejornais.	AC
2014	A União Europeia lança a nova directiva sobre relato não financeiro das empresas, requerendo que todas as empresas passem a reportar sobre políticas, riscos e resultados relacionados com assuntos de ESG .	TRC
2014	Entrada em período de consulta pública do Projecto de Código de Governo das Sociedades	TRC
2014	O relatório da WWF Living Planet é lançado (afirma que entre 1970-2014 se perdeu 1/2 de toda a vida selvagem)	LAM
2014	Queda dramática em poucos meses para metade, do preço do petróleo nos mercados internacionais de mais de 100 USD/barril para 50USD/barril.	AC
2014	Research do Credit Suisse informa que a riqueza global era de \$262 triliões – e que 94,5% da riqueza era detida por 20% da população	AC
2015	As metas de Desenvolvimento Sustentável da ONU são adotados (SDGs). Os SDGs, conhecidos oficialmente como “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” é um conjunto de 17 metas globais aspiracionais contemplando 169 objetivos. Num processo encabeçado pela ONU através de um processo deliberativo envolvendo os 193 estados membros, bem como a sociedade civil, as metas estão no parágrafo 54 da resolução da ONU A/RES/70/1 de 25 Setembro de 2015. A resolução é um acordo intergovernamental mais lato que, para além de ser uma agenda pós-2015 (sucessão dos “Millennium Development Goals”), se baseia nos princípios acordados na resolução A/RES/66/288, conhecida popularmente como “The Future We Want”. A agenda 2030, que substitui os MDGs, ainda um quadro orientador de como os governos devem avaliar o progresso. De acordo com estas orientações o High-level Political Forum on Sustainable Development (HLP F) da ONU tem um papel central no acompanhamento do processo a um nível global, trabalhando com outros órgãos da ONU e fazendo a ligação a outras conferências da ONU.	TRC CSREP GAR
2015	Conferência sobre as Alterações Climáticas de Bona	CSREP
2015	Lançadas uma das mais influentes linhas orientadoras sobre governança empresarial a nível global são as G20/OECD Principles of Corporate Governance. Foram inicialmente publicadas como os princípios OCDE em 1999, revistas em 2004 e novamente revistas e confirmadas pelo G20 em 2015. Feitas com base num trabalho conjunto com múltiplos organismos internacionais, associações do setor privado e abarcando as lições de mais de 20 códigos nacionais de governança, no trabalho do Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting (ISAR) da ONU. Este referencial é constituído por mais de 50 diferentes tópicos sobre os quais se tem que ser transparente, agrupados em cinco categorias: processo e estrutura de gestão dos Conselhos de Administração; responsabilidade empresarial e conformidade na organização; transparência de financeira e publicitação de informação; estrutura acionista e exercício de direitos de controle; auditoria. As linhas de orientadora da OCDE “Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises” são complementares dos princípios sobre governança empresarial do G20/OCDE.	TRC CSREP GAR IG
2015	Em Setembro a ONU adota a agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável com a definição de 17 novas metas de desenvolvimento sustentável global: “End poverty in all its forms everywhere; End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture; Ensure healthy lives and promote wellbeing for all at all ages; Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all; Achieve gender equality and empower all women and girls; Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all; Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all; Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all; Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation; Reduce inequality within and among countries; Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable; Ensure sustainable consumption and production patterns; Take urgent action to combat climate change and its impacts; Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development; Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt	TRC GAR IG

	<i>and reverse land degradation and halt biodiversity loss; Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels; Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development”</i>	
2015	<p>A conferência sobre Alterações Climáticas da ONU é realizada em Paris (COP 21 ou CMP 11) de 30 de Novembro a 12 de. Foi o 21º aniversário da <i>Conference of the Parties (COP) to the 1992 United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)</i> e a 11ª sessão <i>Meeting of the Parties to the 1997 Kyoto Protocol</i>. A conferência negociou o Acordo de Paris, um acordo global sobre a redução das alterações climáticas, cujo texto resulta de um consenso entre os 196 representantes das partes presentes na conferência. O acordo entrará em vigor quando for ratificado por pelo menos 55 países que juntos representem pelo menos 55% das emissões globais de GHG.</p> <p>Escândalo da ocultação de emissões tóxicas dos motores diesel da VW em clara violação dos seus códigos de conduta e das leis ambientais norte-americanas e europeias, e envolvendo mais de 11 milhões de veículos em todo o mundo. A VW admitiu que equipou deliberadamente a sua linha de automóveis TDI com um “defeat device” que tinha como intenção circundar, vencer ou simplesmente tornar operacional o sistema de controlo de emissões de qualquer veículo durante o teste de emissões</p>	TRC CSREP
2015		AC
2016	No dia da Terra de 2016 (22 de Abril), 174 países assinaram o acordo de Paris em NY e começaram a adoptá-lo nos seus sistemas legais, entre os quais os EUA e a China, as duas maiores economias mundiais	TRC

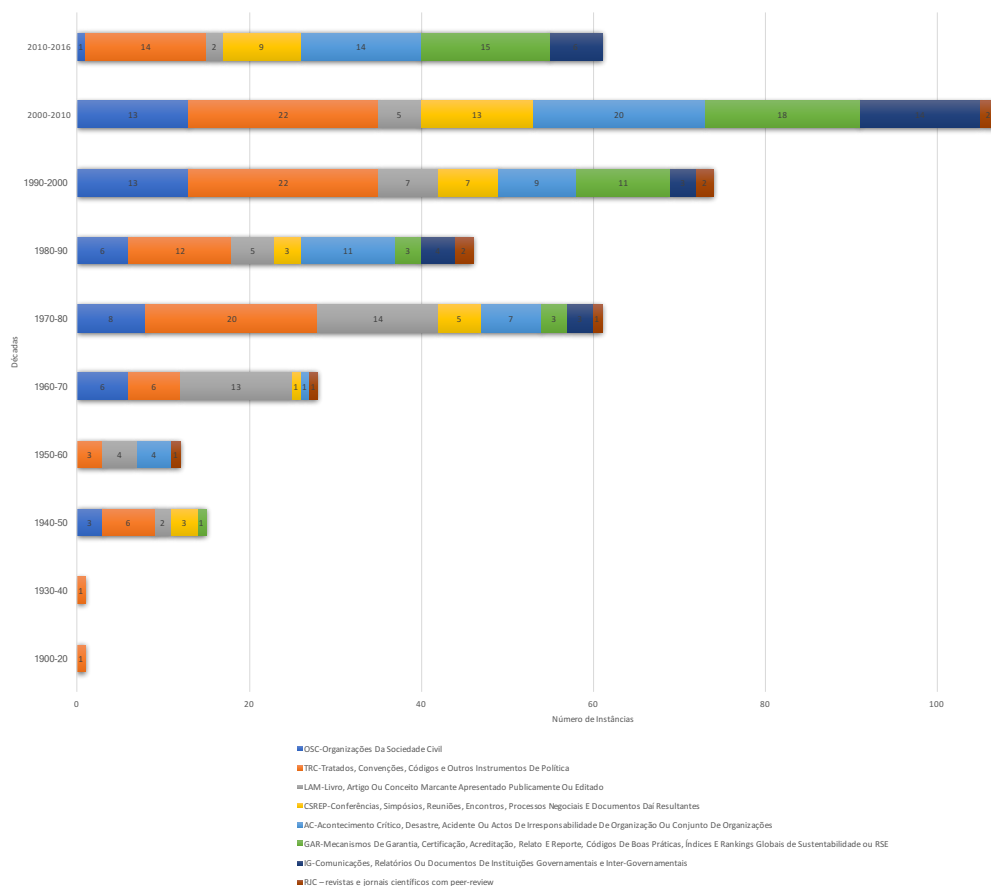
A análise da cronologia permite identificar algumas características do desenvolvimento institucional da RSE. Com o objetivo de explorar um pouco mais os atributos do desenvolvimento, começamos por cruzar duas dimensões da cronologia no sentido de segmentar os dados existentes: data do acontecimento (agregado em décadas) versus tipo de categoria temática do conteúdo descritivo do acontecimento (tabela 4 abaixo). Este cruzamento acrescenta às leituras individual e dos dados.

Tabela 4: Correspondência entre tipos acontecimentos (codificados em temas de conteúdo) e datas de ocorrência; fonte: autor

	OSC	TRC	LAM	CSREP	AC	GAR	IG	RJC	Soma de Controle
1900-20		1							1
1930-40		1							1
1940-50	3	6	2	3		1			15
1950-60		3	4		4			1	12
1960-70	6	6	13	1	1			1	28
1970-80	8	20	14	5	7	3	3	1	61
1980-90	6	12	5	3	11	3	4	2	46
1990-2000	13	22	7	7	9	11	3	2	74
2000-2010	13	22	5	13	20	18	14	2	107
2010-2016	1	14	2	9	14	15	6		61
Soma de Controle	47	96	46	38	62	50	30	8	406

Graficamente a tabela apresenta a seguinte configuração (ver figura 2)

Figura 2: Análise temporal (1900-2016) da densidade de marcos institucionais da RSE e desenvolvimento sustentável, com base nos dados da cronologia da tabela 3; fonte: autor



Podemos afirmar que:

- [1] Se olharmos à cronologia, compreendemos que é especialmente a partir dos anos 1970s que assistimos a um rápido e progressivo desenvolvimento teórico-conceptual, e a uma subida do interesse público nestas áreas, marcado por um incremento do número de tratados, convenções e outros instrumentos de política relacionadas com a área ambiental e social.
- [2] Consistente com o que é defendido na literatura, o campo da RSE, da sustentabilidade empresarial e do desenvolvimento sustentável, teve um aumento de interesse e institucionalização generalizado na década 2000-10. Todas as categorias temáticas apresentam um maior, ou pelo menos igual, número de instâncias do que na década anterior, e a década seguinte (contabilizada apenas parcialmente) segue caminho semelhante. Acreditamos que este processo é cumulativo, ou seja, o quadro que se desenha na década de 2000 só é possível, porque previamente foi sendo construído um edifício capaz de suportar os novos desenvolvimentos e processos de institucionalização.
- [3] Estes incrementos generalizados no número de instâncias de todas as categorias, pode ser enviesado pela revolução informativa consequência das evoluções tecnológicas operada a partir da década de 2000, com a chegada da chamada web 2.0 (redes sociais). Esta evolução tecnológica permitiu aumentados níveis de acesso à informação por parte dos cidadãos, mas também um facilitado acesso à sua produção, quer por cidadãos individuais, como por organizações (entre as quais empresas). Este facto pode estar relacionado com alterações de processos sociais básicos como sejam: disponibilidade de informação sobre RSE e fenómenos conexos, nomeadamente, ativismo social, capacidade de reação empresarial a factos do contexto e consciencialização da vulnerabilidade das empresas a exercícios de escrutínio público.
- [4] Uma das categorias com uma evolução mais acentuada a partir dos anos 1990s é aquela relativa a mecanismos de garantia, certificação, acreditação, relato e reporte, códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade/RSE. É nosso entendimento que esta categoria temática reflete um processo de externalização da RSE (isto é, a necessidade de tornar visível e manifesto os esforços empreendidos e, consequentemente, buscar formas de legitimar social e politicamente, práticas empresariais e de outras organizações). A aceleração no surgimento e desenvolvimento destes instrumentos e mecanismos durante esta década, julgamos ser reflexo da necessidade sentida pelas empresas de reagirem às pressões a que foram sujeitas em sociedade. É justamente nesta década que encontramos mais instâncias na categoria OSC, refletindo maior atividade de organizações da sociedade civil. Sem procurarmos estabelecer um nexo de causalidade, não deixa de ser interessante verificar que na década subsequente àquela em que há uma maior frequência na categoria OSC é aquela em que

acabamos por encontrar uma maior frequência na categoria GAR. O surgimento de maior atenção e interesse público, a maior pressão de organizações da sociedade civil, estará relacionado com a forma como, em particular as empresas (se calhar também graças aos múltiplos atos de irresponsabilidade empresarial manifestados ao longo da década), sentiram a necessidade de se posicionarem face a estes desafios.

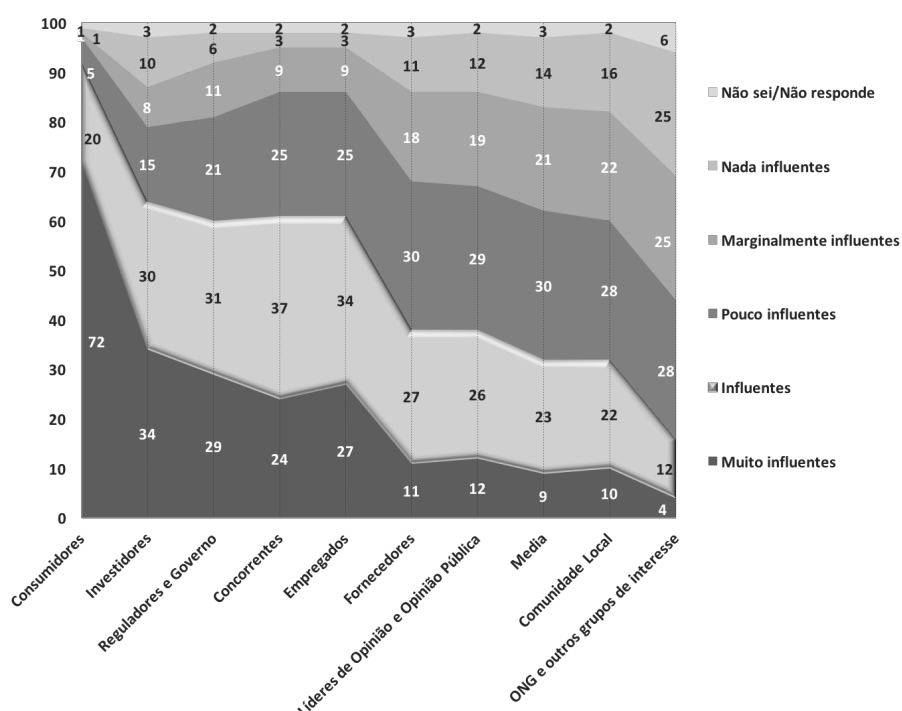
- [5] O incremento a que fizemos referência no ponto 4, é também acompanhado por um aumento da frequência de instâncias ao nível da categoria TRC (tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política). Este desenvolvimento paralelo, indicia uma relação entre estas três categorias, denotando uma possível inter-relação entre a intensidade de ação de entidades da sociedade civil, o surgimento e desenvolvimento de um maior número de instrumentos de afirmação pública do empenho de empresas e organizações relativamente à RSE, e um incremento do volume de instrumentos políticos de formalização institucional a nível governamental e inter-governamental relativamente à RSE. Podemos, eventualmente, associar o desenvolvimento das organizações da sociedade civil a alguma incapacidade das instituições tradicionais para darem resposta adequada e suficiente às exigências da sociedade. Nesta perspetiva, as organizações da sociedade civil constituir-se-iam como parte importante da resolução de problemas sociais e como pressão para a mudança dos diversos atores sociais envolvidos em cada tipo e nível de problema. As organizações da sociedade civil por vezes são iniciadoras de processos que mais tarde são apropriados por instituições governamentais ou inter-governamentais.
- [6] Como referem Castelló e Lozano, há da parte das empresas uma necessidade de se posicionarem relativamente ao que delas é esperado, aos desafios que lhes são colocados e ao papel que hoje lhes está reservado em sociedade. Dizem,
- “Under the pressure of changing societal expectations, some corporations are starting to intensify their Corporate Social Responsibility (CSR) engagement by introducing new initiatives and a new rhetoric in their communications with stakeholders. CSR is becoming a fundamental way to redefine the role of business in society” (2011, 1).*
- [7] O desenvolvimento empresarial nesta área parece, neste sentido, ser fruto de influência externa, aparecendo como uma reação a pressões vindas da sociedade para a conformidade com novas expectativas sociais. Este desenvolvimento parece ser consistente com a evolução, também sentida nesta altura (1990s), ao nível dos mecanismos de garantia, certificação, acreditação, relato e reporte, códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade ou RSE.
- [8] A categoria TRC sofre o seu maior incremento (década de 1970-80) quando se verifica uma das crises financeiras mais relevantes do final de século, resultado dos sucessivos choques petrolíferos da década de 1970, o que sugere uma relação entre desenvolvimento económico e desenvolvimento de sustentabilidade (controlo de recursos e fatores de produção; controle e adequação dos limites de atuação em ambiente de rigor económico-financeiro).

- [9] Partindo de uma conceção multipartida de RSE (económica, governança, social e ambiental), percebemos, com base nos dados disponíveis, que o desenvolvimento do campo se inicia por questões sociais, para depois se estender ao ambiental e, mais recentemente, às questões de governança. Os contextos socio-culturais e históricos que levam ao aparecimento de tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política em cada uma destas dimensões, aparentam influenciar este tipo de evolução.
- [10] Descobertas alarmantes, acidentes críticos ou acontecimentos marcantes de carácter natural ou decorrentes da irresponsabilidades de empresas, grupos de empresas ou países, influenciam o surgimento de processos sociais reativos, como por exemplo, processos governamentais e inter-governamentais. Os acontecimentos na categoria AC parecem ser, identicamente, pertinentes para o surgimento de organizações da sociedade civil, sob a forma de grupos de pressão, associações de interesse, grupos de lobbying e de ativismo.
- [11] O desenvolvimento teórico do campo da RSE, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, parece ser anterior, e mais acentuadamente, ao desenvolvimento prático do ponto de vista político, empresarial e social. No entanto, aparenta ter nos últimos anos abrandado os graus de inovação e de introdução de novos conceitos e perspectivas, o que pode ser interpretado como um sinal de maturidade ou como um sinal de conflitualidade interna entre os membro(s) desta(s) comunidade(s) teórica-conceptual. Isto é de certo modo consistente com o que Waddock (2004, 6) sugere. A autora refere que nos últimos 45 anos o pensamento académico sobre RSE sofreu um progresso significativo, acompanhando o desenvolvimento prático do conceito. Mas como referem alguns autores (Crane et al, 2008; Baden e Harwood, 2013), nunca uma expressão (RSE) atingiu tanta popularidade envolta em tantas polémicas e disputas.
- [12] A análise da cronologia vem reforçar as conclusões de Rowe (2005) quando o autor sugere que só recentemente se criaram as condições, e existe pressão suficiente, interna e externa às empresas, e transversais à sociedade, para tornar a discussão académica consequente, e fazer subir o tema ao topo das agendas dos gestores empresariais. Nesta perspectiva as empresas têm vindo a ver o seu papel em sociedade alterado. Em vez de serem vistas como parte dos problemas associados ao desenvolvimento sustentável e justo das sociedades, as empresas começam a ser chamadas a intervir como parte da solução (Barkemeyer, 2007; Pattberg, 2006; Prieta-Carron et al., 2006). Waddock (2006, 2008) sublinha esta ideia, sugerindo que as empresas se têm vindo a adaptar ao aparecimento e consolidação, de um novo quadro institucionalizador da sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. As metas de desenvolvimento sustentável do milénio propostas pela ONU, na sua iniciativa 'UN Global Compact', ou as mais recentes comunicações da Comissão Europeia, são alguns exemplos ilustrativos desta mudança de perspectiva e da pressão (nem sempre negativa) existente sobre as empresas, no que

respeita à sua responsabilidade e às suas contribuições para o desenvolvimento sustentável. Segundo Waddock (2009) a RSE tem-se vindo a tornar um **movimento social**. Utilizando o método de identificação e análise de movimentos sociais proposto por McAdam, McCarthy e Zald (1996), Waddock (2009) defende que, fruto de uma certa evolução liderada por atores históricos, existe hoje um complexo de forças em ação sobre as mais variadas organizações (em especial, empresas), que as está a impulsionar em direção a graus mais elevados de responsabilidade, responsabilização e transparência, e que está a afirmar a RSE como um movimento social.

[13] Nesta rede densa de influenciadores e influências, as empresas necessitam de atender, mais do que nunca, aos seus stakeholders críticos. Dos *stakeholders* considerados mais importantes, destacam-se os consumidores e os investidores (Kasemir, Süess e Zehnder, 2001; Sen e Bhattacharya 2001; Willis, 2003; Craig Smith, 2003, 2011; Koellner, Weber e Fenchel, 2005; Salzmänn et al., 2006; Richardson, 2009; Peloza et al., 2009; Gigauri, 2010, 2012; Peloza e Shang, 2011; Vallaster Lindgreen Maon, 2012; Servaes e Tamayo, 2013). O mais recente relatório do MIT-BCG (2016) revela, precisamente, aqueles que são considerados pelas empresas, os *stakeholders* mais influentes nas suas atividades (ver figura 3 abaixo). A relevância e importância destes dois grupos para as atividades empresariais, e a saliência dos assuntos sociais e ambientais para os seus processos decisoriais, acabam por colocar as empresas sob uma pressão acrescida.

Figura 3: Grupos de stakeholders mais influentes nas atividades empresariais; fonte: autor, adaptado de MIT-BCG (2016). Findings From The 2016 Sustainability Global Executive Study And Research Project: Investing For a Sustainable Future. MIT SM Report Reprint Number 57480. Maio 2016.p.27



[14] Da cronologia que desenvolvemos, verificamos que uma série de acontecimentos críticos,

conduziram a uma atenção reforçada sobre as questões da sustentabilidade empresarial. Um edifício de mecanismos de garantia, certificação, acreditação, relato e reporte, bem como a emergência de códigos de conduta e boas práticas nacionais, setoriais e empresariais, e índices e rankings globais, nacionais e setoriais de sustentabilidade e responsabilidade empresarial, consolidaram a pressão existente sobre as mais variadas organizações (estados e organizações supra-nacionais incluídos) relativamente a estas temáticas. Esta pressão é cada vez mais perceptível no modo como as organizações da sociedade civil se estruturam e agem (sobretudo quando têm uma orgânica ativista), revelada pela abundância de simpósios, reuniões de alto nível, conferências e outros processos sociais semelhantes, que têm lugar anualmente (com particular relevo aqueles organizados sob a égide da ONU). Como resultado deste cenário, têm-se multiplicado os convénios, convenções e tratados internacionais sobre questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável e sobre as suas implicações ao nível das responsabilidade e sustentabilidade empresariais.

- [15] Steurer et al. (2005) sugerem, por seu turno, que fruto das evoluções nos sistemas económico-políticos em curso desde a década de 1980, temos vindo a assistir a um menor intervencionismo dos estados, que tem conduzido a que as pressões para a resolução de assuntos públicos se tenham parcialmente transferido para o mundo empresarial (Mellahi e Wood, 2003; Rondinelli e Berry, 2000; Banerjee, 2002). Se as empresas não forem parte da solução para os problemas públicos enfrentados pelas sociedades complexas atuais, então terão de ser parte do problema. Como aponta Hill, se as empresas não se envolverem e responderem às pressões económicas, sociais e ambientais que existem sobre elas é provável que,

“society could place increasing costs on unsustainable business practices, and customers may not choose to purchase associated products and services. Ultimately, this process may alienate the company from the rest of society, resulting in reduced reputation, increased costs, and decreasing shareholder value through erosion of its licence to operate” (Hill, 2001, 32).

- [16] Na ausência de uma estrutura de regulação global relativamente a questões de responsabilidade e sustentabilidade empresariais, foi emergindo e tomando forma ao longo do tempo, um complexo arranjo institucional, maioritariamente voluntário e multilateral, que está a alimentar novas práticas empresariais e a encaminhar, especialmente as empresas, para novas políticas relativamente a questões ambientais e sociais. Este **novo quadro institucional está a alterar a forma como se relacionam empresas e sociedades** (Garriga e Melé, 2004; Heugens, Kaptein e van Oosterhout, 2007; Heugens e Scherer, 2010; Frederiksen e Nielsen, 2013; Byerly, 2013; Sacconi, 2004, 2006, 2008; Ridley-Duff, 2010), redefinindo as normas e regras (algumas implícitas) pelas quais as primeiras são avaliadas e responsabilizadas pelos seus stakeholders (em Português: partes interessadas; para efeitos deste estudo adotaremos a expressão inglesa)^{viii}.

- [17] Waddock (2008a, 2008b) salienta que estas novas instituições conseguiram criar um

contexto diferente para a avaliação das atividades empresariais por parte dos stakeholders, contexto este organizado em torno de um conjunto renovado de regras e valores, mais centrados nas necessidades das sociedades do que nos imperativos de negócio.

A confiança nas empresas e a sua legitimidade, já não depende somente do desempenho legal e económico, mas também da forma como respondem às expectativas sociais existentes sobre elas. As expectativas sociais existentes sobre as empresas são o reflexo do conjunto de valores dominante dos membros de uma sociedade. O “homo economicus” de John Stuart Mill tem vindo progressivamente a ser substituído pelo “homo consciens”: um entendimento do ser humano que não aceita o individualismo antropológico, que reconhece no ser humano uma racionalidade não meramente económica e funcional, antes uma assente em valores substanciais e que aponta ao ser humano outros fins de natureza altruísta, que não apenas a utilidade, o lucro e o bem-estar material. No fundo estamos perante uma consciência aumentada, traduzida numa atitude mais empenhada, envolvida e atuante perante, e para com, os stakeholders.

[18] Esta atenção a nível empresarial e institucional tem alavancado por um lado, e alimentado por outro, o interesse académico sobre estes temas, que tem vindo a ser materializado num cada vez maior ritmo de publicação de relatórios técnicos, artigos académicos e livros, que se tem vindo a constituir como um tecido cada vez mais coeso e robusto de conhecimento sobre os princípios e processos da RSE, e seus impactos sobre as sociedades, pessoas e ambiente. Como consequência, as empresas estão a tornar-se mais interventivas e atuantes no campo da responsabilidade e sustentabilidade empresarial, e consideram estas preocupações como cada vez mais vitais na condução dos negócios (MIT-BCG, 2013; UN Global Compact Report, 2013; McKinsey Survey, 2014; Globescan-BSR, 2015).

2.1.2 Evolução teórica da RSE

Um processo evolutivo em curso

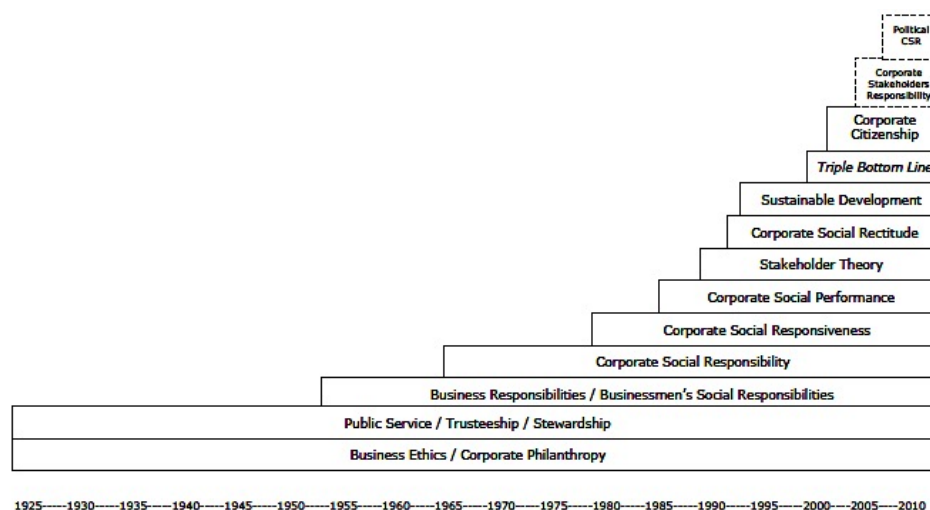
Se é certo que o tema tem assistido nos últimos anos a renovado debate e interesse profissional (McWilliams et al., 2006) e académico (Garriga & Melé, 2004; Herrera et al., 2011), não é menos certo que a definição de RSE, e seus fundamentos, continuam a ser discutidos sem que se tenha atingido absoluto consenso (de Bakker et al, 2005; McWilliams et al, 2006; Taneja et al, 2011), apresentando a literatura hoje um carácter mais complexo, disperso e fragmentado (Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Waddock, 2004; Aguinis e Glavas, 2013). Podemos afirmar que existe uma necessidade de ordem num campo conceptual difícil, contestado e camaleónico.

Consideramos que uma das razões para esta situação, é a circunstância da RSE ter vindo a ser abordada a partir de quadros teóricos, disciplinares e analíticos diferentes (Orlitzky, 2011; Aguinis e Glavas, 2012; Sheehy, 2015). É essa a perspetiva de Orlitzky (2011), que demonstrou que o entendimento sobre RSE, desempenho social e sobre a relação deste com o desempenho financeiro, depende da área disciplinar de referência dos autores, que por sua vez estará dependente da lógica institucional dominante em cada disciplina.

Esta utilização transversal da expressão, tem levado a que a RSE seja por vezes designada por conceito agrupador [‘cluster concept’ nas palavras de Moon, 2002 e Matten e Moon, (2008), ou ‘umbrella concept’ para Gond e Moon (2011)], e usado como sinónimo, ou expressão agregadora, de termos como: responsabilidade corporativa, cidadania corporativa, responsabilização social corporativa, filantropia empresarial ‘triple bottom line’, envolvimento comunitário empresarial, relações comunitárias, governança empresarial, investimento responsável, negócios responsáveis, sustentabilidade corporativa, marketing social, liderança social corporativa, entre outros (Kotler e Lee, 2005; Maon, Swaen e Lindgreen, 2008; Taneja et al, 2011; Bondy e Matten, 2011).

Estas diferentes designações resultam das dificuldades definicionais e podem ser vistas como conceptualizações alternativas (Maon, Swaen e Lindgreen, 2008, 5) ou como atualizações conceptuais [o que levou Gond e Moon (2011) a falarem da RSE como um ‘conceito camaleão’]. Na análise de Gond e Moon (2011), a multiplicação de designações nesta área de saber (ver figura 4 abaixo), não é mais do que uma tentativa de importar de outras áreas, terminologias e conceitos, capazes de clarificar o campo e eliminar ambiguidades. Quer tratando-se de alternativas (Maon, Swaen e Lindgreen, 2008, 5), ou de atualizações conceptuais, verifica-se que a pluralidade de designações procurou introduzir novas variáveis e fatores no debate.

Figura 4: A escalada dos conceitos de RSE; fonte: Gond e Moon (2011,11) adaptado de Mohan (2003, 75)



O uso destas diferentes denominações contribuiu para uma certa ‘desordem’ na área, tendo-se perdido parcialmente neste percurso, o significado preciso de cada constructo e como se relacionam eles entre si. Este pode ser, inclusivamente, um fator essencial para a compreensão das dificuldades de afirmação e desenvolvimento teórico da RSE ao longo do tempo (Schwartz e Carroll, 2008, 149).

Lockett, Moon e Visser (2006, 133), talvez pelas razões expostas, defendem que esta área pode melhor ser descrita como uma ‘área sem paradigma’, num contínuo estado de emergência, onde não há preponderância de quaisquer premissas, métodos ou abordagem teórica. Gond e Moon (2011) bem como Sheehy (2015), sugerem que a RSE pode ser um ‘conceito contestado na essência’ (Gallie, 1956), ou seja, indefinível porque o seu núcleo se encontra ainda em debate. Conforme afirmam Bondy e Matten (2011, 2), mais do que um conceito, a RSE deve ser visto como um campo de saber, que utiliza diferentes lentes conceptuais e abordagens teóricas (Oosterhout e Heugens, 2008). Passados 45 anos, parecem continuar válidas as palavras de Votaw quando disse que “Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody” (1972, 25).

Fases de desenvolvimento

É consensual na literatura considerar a obra de Howard R. Bowen (1953) como a primeira a debater o tema, e a utilizar esta designação explicitamente, explorando os seus fundamentos e contornos. Carroll (1999), designa mesmo Bowen como o pai da responsabilidade social. O estudo bibliométrico de Linnenluecke e Griffiths (2013), sugere que o campo da RSE emergiu de alguns veios primários de

pesquisa e se desenvolveu em quatro genealogias conceptuais diferentes, embora reconheçam Bowen como o nó original, iniciador de uma tradição de investigação académica^{ix},

Há autores que sugerem que a RSE sofreu diversas fases de desenvolvimento teórico e de pesquisa (Frederick, 1994, 1998; Carroll, 1999; Matten, Crane e Chapple, 2003). Face ao cenário com que introduzimos esta secção, inclinamo-nos a olhar a evolução da RSE como um processo dinâmico em que o desenvolvimento se faz ao longo de algumas dimensões críticas, que encerram tensões e desafios que têm marcado o seu percurso (ver tabela 5 abaixo). Estes vetores de desenvolvimento ajudam-nos a melhor compreender a evolução, embora reconheçamos que há momentos identificáveis no percurso.

Tabela 5: As dimensões críticas caracterizadoras da evolução da RSE; fonte: autor, baseado parcialmente em Lee (2008)

Orientação teórica	Explicitamente normativa e ética	→	Implicitamente normativa-prescritiva e Instrumental (desempenho)
Objeto	Ator único (empresarial)	→	Multi-atores (social)
Papel da RSE	Operacional	→	Estratégico
Nível de análise	Efeitos sociais	→	Efeitos organizacionais
Abordagem	Normativa	→	Positiva e Pós-positiva
Capital produzido pela ação responsável	Moral	→	Capital múltiplo (económico, natural e social)
Foco de análise	Essência do conceito	→	Integração organizacional
Questões críticas	O quê? Porquê?	→	Como? Em que circunstâncias? Quem está envolvido? Quais as consequências?

1º momento: líderes empresariais e seus valores pessoais

Cadbury's, Johnson e Johnson, Unilever, Merck e Ford, ou a CUF em Portugal (Faria, 2007), são indicados como casos de empresas que, ainda no século XIX, desenvolveram iniciativas consequentes, que foram além da mais tradicional responsabilidade reconhecida às empresas de gerarem lucros para os seus acionistas. Seja por razões culturais, espirituais ou religiosas, os líderes empresariais, ao tempo, eram conduzidos a reconhecer a importância de outros fatores, que os meramente financeiros, na boa condução dos negócios. Daí que se considere que o despontar da RSE se faz por razões **normativas e morais** (Matten, Crane e Chapple, 2003; Frederick, 1994), centrada na figura dos **líderes empresariais, autores das decisões**. Se bem repararmos, toda a primeira vaga de literatura sobre o tema aborda o papel dos homens de negócios, e aquela que deve ser a sua função nas sociedades em que desenvolvem

as atividades (Frederick, 1994; Carroll, 1999), numa tentativa de definir os contornos da RSE e os limites da responsabilidade empresarial. O debate foi sendo progressivamente deslocado dos indivíduos para as empresas e suas ações, muito por culpa dos choques económico-financeiros dos anos 1970 a que já fizemos referência, na procura de modelos e de justificações para a ação responsável das empresas, e para a natureza dessas responsabilidades.

2º momento: as empresas em contextos de pressão

São da década de 1970 as primeiras investigações sobre a capacidade das empresas responderem às pressões da sociedade envolvente, ou seja, sobre a sua responsividade empresarial. Frederick (1994, 154) aponta esta altura como o momento do surgimento da segunda fase de evolução da RSE (CSR₂), em que a empresa é questionada sobre os mecanismos, procedimentos e padrões comportamentais, reveladores da sua capacidade para responder às exigências e necessidades sociais. É nesta altura que é introduzido o conceito de desempenho social da empresa e começam a ser caracterizadas as atitudes e comportamentos que as empresas podem ter (Ackerman, 1973; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Zenisek, 1979). É uma época em que para além do 'porquê', se procura esclarecer e definir 'o que é a RSE', e em que as abordagens teóricas se multiplicam e refinam. A RSE começa a ser vista como um processo de resposta a uma envolvente cada vez mais exigente e dinâmica (Jones, 1980; Carroll, 1999). Começa a ficar patente um crescente interesse na operacionalização da RSE e na procura de ligações entre o desempenho social e financeiro (Cochran e Wood, 1984; Drucker, 1984). O foco de interesse da RSE deixa de ser meramente reativo e passa a ser proativo (Frederick, 1994), e em vez de se questionar a própria responsabilidade e os seus contornos, começa a olhar-se às características do processo e suas consequências. De uma visão centrada na moral e ética empresarial passa-se a olhar a RSE de uma perspetiva operacional e instrumental, considerando-se as ferramentas, técnicas, estruturas e sistemas que deveriam ser adotadas por uma organização responsiva. Entrou-se numa fase mais empírica da pesquisa e mais aplicada em termos de gestão. O modelo de Wood (1991) é exemplo disto, reconciliando princípios, processos e resultados e, como reconhece Carroll (1999, 289), consegue ir além das anteriores tentativas de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985).

3º momento: integração da RSE na gestão estratégica das organizações

O debate move-se para um campo mais empírico, prático e aplicado, sem resolver totalmente os problemas conceptuais de base. As alterações sobre o entendimento teórico e as incidências da investigação em RSE refletem tendências sociais mais vastas visíveis em novas conceptualizações de estado, empresa, sociedade civil e sociedade (van Marrewijk, 2003). Frederick (2016) refere precisamente que o entendimento sobre a RSE evolui no sentido de abarcar outros atores do que apenas as empresas, e outras abrangências geográficas (globais) para denotar o novo enquadramento dos negócios. A RSE, nesta perspetiva, desloca-se instrumentalmente para o campo da gestão estratégica das organizações e, inevitavelmente, a evolução das conceptualizações teóricas sobre RSE acompanham e cruzam-se com os desenvolvimentos da gestão estratégica das organizações (Melé e Guillé, 2006; Lensen et al., 2007; Kay, 1993; Argandoña, 2008; Stead e Stead, 2008; Haigh e Hoffman, 2012; Pupo e Martin, 2012; Serafeim, 2013; Ioannou, 2014). Esta começa a incluir no grupo de determinantes da ação empresarial, variáveis económicas, sociais, tecnológicas e políticas que até há algum tempo não eram equacionadas, e que se tornam objeto de reflexão no campo da RSE, enquanto relevantes para o processo de legitimação social das empresas (Wood, 1991). O pensamento sobre gestão estratégica das organizações tem vindo a acolher a RSE, graças à forma como esta consegue contribuir para a resolução de problemas enfrentados pelas empresas. De uma posição original *marginal*, a RSE é integrada na gestão estratégica, passando de um simples acrescento para parte integrante da arquitetura estratégica das organizações (Melé e Guillén, 2006), refletindo esta mudança, os novos papéis que as empresas têm em sociedade (Serafeim, 2013). Dizem Melé e Guillén (2006, 13) que a evolução da RSE nesta direção, corresponde a um reconhecimento da complexidade crescente da gestão e da necessidade de introduzir novas racionalidades, que não simplesmente económica, mais abrangentes nos processos de criação de valor. Já antes Andrews (1987) tinha defendido que a estratégia de empresa se estava a tornar mais complexa, envolvendo mais do que escolhas económicas básicas, visto as decisões tomadas terem consequências sociais, ambientais e económicas, intimamente interligadas, que acabavam por influenciar um enorme número de *stakeholders*. A importância dos

stakeholders implicou a necessidade das empresas considerarem a totalidade dos seus impactos (económicos, sociais e ambientais-ecológicos), e uma maior integração das lógicas de mercado e de não-mercado (Baron, 2001). Estas preocupações e impactos, passaram a estar incluídas nas operações e na estratégia empresarial, com vista a maximizar a criação de valor para os diversos *stakeholders* (valor combinado) e não somente para os acionistas (EC, 2011; Hawn e Ionannou, 2015; Serafeim, 2013). Este desenvolvimento é revelador da subida de saliência, relevância, importância e significado da RSE ao longo do tempo.

Para as organizações, como revelou o ‘Global Corporate Sustainability Report 2013’ do UN Global Compact e o estudo do MIT-BCG (2012), a RSE tem-se tornado uma preocupação central e subido ao topo das agendas empresariais. Os líderes empresariais têm vindo a aceitar cada vez mais que os assuntos associados à RSE afetam os resultados empresariais, e procuram, por isso, hierarquizar as suas prioridades e estratégias, com outros para além dos tradicionais fatores económico-financeiros (UN, 2013, 4). A pesquisa desenvolvida pelo MIT-BCG (2012), por exemplo, revelou que 67% dos gestores das empresas investigadas, consideram a RSE uma atividade crítica para a competitividade empresarial, enquanto 22% dizem que o será no futuro. Mais, cerca de 68% das empresas reportam um aumento nos três anos anteriores, dos seus níveis de empenho (atenção dos gestores e investimento) relativamente a temas da RSE. Esta progressão ‘de boas intenções’ para ‘relevantes ações’ (UN, 2013, 7), não é todavia uniforme, e na prática verifica-se que as empresas apresentam diferentes níveis de envolvimento e empenho com a RSE. Conforme avançou o relatório

“70% of Global Compact companies are advancing broad UN goals and issues, by aligning their core business strategy, tying social investment to core competencies, advocating the need for action, and implementing partnership projects” (2013, 7).

O estudo da McKinsey (2014) demonstra que há uma outra tendência que se tem vindo a acentuar na prática: a RSE tem assumido um carácter mais estratégico e os líderes empresariais agem não só na expectativa de ganhos de eficiência operacional, ou melhorias capacitantes da reputação empresarial, mas sobretudo tendo em vista alinhar a RSE com as metas, missão e valores das empresas.

Como referem Carroll e Shabana (2010), o conteúdo da RSE tem crescido em significado e importância

ao longo do tempo.

4º momento: da empresa com stakeholders, à empresa como stakeholder

O sucesso de longo prazo das empresas passou a ser percebido como sendo influenciado pela capacidade das empresas agirem responsavelmente, respeitando não só os accionistas, mas também outras partes interessadas, e o ambiente natural (Pedrini e Ferri, 2011; Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 2005; Parmar et al., 2010; Svendsen, 1998; Phillips, 2003; Maak e Pless, 2006; Wood e Logsdon, 2002; Hambrick e Chen, 2008) como se fossem um elemento mais numa rede vasta de stakeholders. Haigh e Hoffman (2012) chamam a este novo desenho ‘organizações híbridas’, enquanto Eccles, Perkins e Serafeim (2012) falam de ‘organizações sustentáveis’: organizações em que há um empenho no reconhecimento da importância, e atuação sobre, assuntos sociais e ambientais que afetam simultaneamente o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, compreende-se que mais recentemente se venha a assistir a uma progressiva aproximação teórica entre RSE e sustentabilidade empresarial. Na linha daquilo que foram as posições de vários autores, defendemos esta proximidade^x. Alguns destes autores consideram RSE e sustentabilidade empresarial verdadeiros sinónimos^{xi}. Assumir esta proximidade teórica, implica aceitar o papel que as empresas desempenham nos seus contextos, e a função que desempenham na preservação da realidade que as envolve, e que lhes permite iniciar e desenvolver as suas atividades. É, por isso, com naturalidade que se observa uma movimentação teórica no sentido da aceitação da tridimensionalidade subjacente à RSE (Elkington, 1997), decorrente do reconhecimento da centralidade da noção de sustentabilidade, conforme apresentada no Brundtland Report (WCED,1987). Concordamos com Montiel (2008a, 246) quando refere que quando falamos de RSE e sustentabilidade empresarial, estamos perante dois conceitos que têm histórias e origens diferentes, mas que apresentam presentes e futuros comuns. O conceito de sustentabilidade empresarial aplica a um micro-nível, o de sustentabilidade existente a nível macro (Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Starik e Rands, 1995; Figge e Hahn, 2002; Hahn e Figge, 2011). Essa aplicação passa pela integração a nível empresarial dos princípios enunciados por Quental, Lourenço e Nunes da Silva (2011) sobre sustentabilidade. Bansal

(2005, 200) fala da extensão destes princípios à empresa ao nível dos seus produtos, práticas e políticas. Esta identificação da sustentabilidade empresarial com RSE tem vindo a ser cada vez mais utilizada na literatura académica e profissional, como afirmam Hahn e Figge, (2011) citando Salzamn et al. (2005), e isto tem passado pela aplicação progressiva do conceito de desenvolvimento sustentável a entidades económicas individuais, como sejam as empresas (Figge e Hahn, 2002, 3). Referem, igualmente, estes autores, que uma forma adequada de pensarmos sobre esta questão, é utilizar a abordagem de Atkinson (2000, 240), ou seja, em vez de pensarmos em sustentabilidade empresarial de modo absoluto, devemos antes olhá-la como a contribuição empresarial para a sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. Hahn e Figge, (2011, 6) referem que “there seems to be some implicit pragmatic consensus that corporate sustainability refers to some composite and multifaceted construct that entails environmental, social and economic organizational outcomes.” Essa é, também, a perspetiva de Schaltegger, Burritt, e Petersen (2003), que definem sustentabilidade empresarial como uma abordagem de negócio que visa modelar os efeitos ambientais, sociais e económicos de uma empresa, de forma a atingir um desenvolvimento sustentável empresarial, mas que permita também contribuições importantes para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade. Dyllick e Hockerts defendem, igualmente, a transposição da ideia de sustentabilidade para o nível micro, definindo-a como sustentabilidade empresarial. Referem que a sustentabilidade empresarial implica “meeting the needs of a corporation’s current direct and indirect stakeholders without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.” (2002, 131). Dyllick e Hockerts salientam que esta contribuição para a sustentabilidade permite identificar três elementos chave:

- [1] A tridimensionalidade do conceito, ou seja, uma visão integrada e integrativa dos aspetos económico, ecológico e social da sustentabilidade;
- [2] A integração dos aspetos de curto-prazo com os de longo-prazo;
- [3] Não depreciação do capital, apostando nos consumos dos rendimentos e não do capital.

Diz Wilson que a sustentabilidade empresarial

“recognizes that corporate growth and profitability are important, [but] it also requires the corporation to pursue societal goals, specifically those relating to sustainable development environmental protection, social justice and equity, and economic development” (2003, 1).

As empresas, enquanto parte essencial de uma economia, têm um papel importante a desempenhar, e

tal implica aceitar gerir as complexidades das tensões encerradas na aplicação da ideia de sustentabilidade à esfera empresarial, incluindo aquelas referentes à justiça intergeracional e intrageracional [considerando as pressões, necessidades e exigências de diversos, e muitas vezes em conflito, stakeholders: ver Hahn et al. (2015)].

Em resumo, podemos afirmar que a literatura aponta para um paralelismo entre os conceitos atuais de RSE e sustentabilidade empresarial. É legítimo, por tal, utilizá-los, presentemente, como sinónimos. Tal transporta para o campo da RSE, preocupações que enriquecem a perspetiva existente sobre o relacionamento entre organizações, sociedade e o ambiente natural. **De que melhorias estamos a falar?** Logo a começar a questão dos efeitos, isto é, a sustentabilidade aplicada às organizações (empresas) obriga a expandir o perímetro de análise de efeitos e impactos das organizações, da sua rede próxima de stakeholders (foco tradicional) para passar a considerar a sociedade no seu todo. Adicionalmente, a perspetiva estratégica de desenvolvimento de negócio organizacional-empresarial que deixa de estar centrada exclusivamente no curto-prazo e no ‘curto-espço’ (neologismo nosso) para passar a incluir os legados para outras gerações e a consolidação global de impactos. Finalmente, a inclusão das diversas dimensões do ‘triple bottom line’, como componentes integradas, essenciais à análise do desempenho organizacional-empresarial. No presente contexto e pelas razões expostas, é válido fazermos a ligação entre RSE estratégica (conforme apresentámos anteriormente) e sustentabilidade empresarial estratégica. A UE deu o mote para esta interpretação quando definiu em 2002 a RSE como “contribuições empresariais para o desenvolvimento sustentável”.

2.1.3 Evolução conceptual: trajetos de uma definição

Traçámos até aqui o caminho seguido pela RSE em termos institucionais e teóricos. Falta-nos, no entanto, explorar o modo como o conceito foi sendo abordado ao longo da história. É nossa convicção que a forma como a RSE foi sendo conceptualizada ao longo dos tempos é variada e tem evoluído progressivamente. Por essa razão, nesta secção procuramos analisar esse desenvolvimento através de uma análise definicional, no sentido de extrair conclusões sobre as dimensões que foram sendo privilegiadas nessa evolução, mesmo considerando que a RSE, em geral, se tem afirmado enquanto ideia

fundamental quer académica como profissionalmente.

O conceito, tal como afirma Gjølborg (2010, 205), tem tido uma capacidade única para atrair o interesse de uma grande variedade de esferas (empresas, media, governos, sociedade civil), já que tem sido aceite como indicador da natureza e qualidade do relacionamento entre sociedade e empresas. O enorme escrutínio que existe presentemente sobre o comportamento empresarial (Waddock, 2000; Basu e Palazzo, 2008; Peloza, 2009; Castelló e Lozano, 2009), exige que se evolua no sentido de criar maior robustez conceptual. Crane et al. (2008) defendem que a definição da RSE não é só um exercício técnico, mas também normativo e ideológico.

Existe falta de consenso quanto à definição de RSE, quer do ponto de vista académico como profissional (McWilliams, Siegel e Wright, 2006), e isso pode ser visto como uma fraqueza (Argandoña e Hoivik, 2010) ou como uma força (Crane et al, 2008). As razões para esta situação são múltiplas e podem ser atribuídas a fatores culturais, linguísticos, históricos e socioeconómicos, predominantes nas abordagens seguidas (Argandoña e Hoivik, 2010), ou às diferentes lentes disciplinares e teóricas utilizadas, e aos níveis de análise que se aplicaram (Orlitzky, 2011; Aguinis e Glavas, 2012).

Preston (1975), Jones (1996), Gendron (2000), Gond e Mullenbach-Servayre (2004), Sechi (2007), Garriga e Melé (2004), Lee (2008) e Herrera et al (2011) foram alguns dos autores que se debruçaram sobre os fundamentos teóricos da RSE. Todos se preocuparam em categorizar as teorias convocadas para o perspetivar, com vista a retirar o conceito da rede complexa e pouco definida em que se enredou (Garriga e Melé, 2004, 51).

As ambiguidades inerentes ao campo da RSE foram enunciadas por Gond e Mullenbach-Servayre da seguinte forma:

“La réflexion sur la RSE comporte (au moins) trois niveaux d’ambigüites qui découlent directement de son mode de construction historique : des ambigüites sémantiques qui découlent des multiples appellations utilisées pour penser et désigner le phénomène auquel elle renvoie, des ambigüites théoriques, liées à l’absence de consensus théorique sur le statut de ce concept et enfin des ambigüites idéologiques liées aux objectifs des auteurs et à la diversité des sources mobilisées par les auteurs pour penser la RSE.” (2004, 100)

Os mesmos autores (2004, 102) referem que estas ambiguidades levaram à identificação de algumas tensões fundamentais que têm estruturado a construção de conhecimento em RSE:

[1] Perspetiva ética versus perspetiva estratégica;

- [2] Abordagem normativa versus abordagem positiva;
- [3] Justificações voluntaristas e utilitaristas dos comportamentos socialmente responsáveis;
- [4] Desenvolvimento teórico versus medição da RSE.

Para Gond e Mullenbach-Servayre, estas dimensões são determinantes para:

- [1] Desenvolvimento da reflexão sobre RSE.
- [2] Trajeto conceptual da RSE na literatura;

Estas categorizações, perspetivam as teorias a partir da forma como a interação entre empresas e sociedade é abordada, examinada e entendida, utilizando para tal diversos critérios e metodologias, evidenciando, por isso, a diversidade de pontos de partida e reflexão sobre a RSE, e os diferentes elementos essenciais considerados pelas teorias, abordagens e seus autores, que culminam na utilização de diferentes designações. Crane, Matten e Spence (2008) chamaram ao atual panorama o de uma ‘selva de definições’ na qual é impossível dar uma resposta definitiva à questão do que a RSE realmente é. Cada designação e cada definição acabam por encerrar um quadro e uma perspetiva próprias, que nos podem levar a questionar se, passados 60 anos de intensa discussão, ainda estamos a falar do mesmo conceito (Gond e Moon, 2011).

Onde ficamos, então? Alguns autores procuraram identificar os elementos comuns à maioria das definições de RSE. É interessante analisar as conclusões a que chegaram relativamente aos elementos centrais da noção de RSE.

Dahlsrud (2006) a partir de uma análise de conteúdo (codificação emergente) de 37 definições de RSE encontradas conclui que a maioria das definições são congruentes e que utilizam cinco dimensões explicativas: voluntarismo; stakeholders; económico; social; ambiental. A ambiguidade e confusão, na sua perspetiva, não tem tanto a ver com a forma como a RSE é definida, antes como ela é construída socialmente. A introdução da ideia construcionista é relevante já que vem reforçar o poder explicativo dos estudos comparativos de RSE que têm vindo a ser desenvolvidos nesta área (Maignan e Ralston, 2002; Moon 2004; Albareda et al, 2006; Williams e Aguilera, 2008; Matten e Moon, 2008; Apostolakou e Jackson, 2009; Aguilera e Jackson, 2010; Gond, Kang e Moon, 2011; Ioannou e Serafeim, 2012), bem como faz salientar o papel que as estruturas institucionais existentes (Waddock, 2008) podem ter na

compreensão do que é a RSE.

A abordagem de Schwartz e Carroll (2008) consiste em analisar as ideias centrais subjacentes a cada uma das concepções dominantes na literatura relativa a ‘empresas’ e ‘sociedade’ ^{xii} (RSE, sustentabilidade, cidadania empresarial, ética empresarial, gestão de stakeholders) tentando chegar aos elementos nucleares. A conclusão a que chegam, traduz-se num modelo de três elementos base, comuns a todas as concepções, que chamam modelo ‘VBA’ (‘Value’+‘Balance’+‘Accountability, ou seja, Valor + Equilíbrio + Responsabilização):

- [1] **Valor**, a geração de valor que se produz quando a empresa consegue corresponder às necessidades da sociedade. A noção de valor proposta pelos autores aponta para que as empresas tenham uma obrigação de gerar um benefício-valor social líquido, no sentido de melhorar o bem estar geral na sociedade;
- [2] **Equilíbrio**, significa que esta criação de valor deve ser feita atendendo e equilibrando os interesses e/ou padrões morais em conflito dos diversos stakeholders;
- [3] **Responsabilização**, deve haver um reconhecimento por parte das empresas das suas responsabilidades económicas, legais e éticas e tomar as medidas necessárias para retificar as falhas e garantir a sua não reincidência.

Gond e Moon (2011) apesar da dispersão de abordagens e definições, sugerem que é possível encontrar traços comuns à maioria das definições:

“(a) the expectation that business is responsible to society—in the sense of accountability (Bowen 1953, Carroll 1979) and for society—in the sense of compensating for negative externalities and contributing to social welfare (Crouch 2006, Arrow 1974); (b) the expectation that business conducts itself a responsible fashion (Carroll 1979); and more specifically (c) the management by business of the corporation-society interface through the enhancement of stakeholder relationships (Barnett 2007, Gond and Matten 2007, Freeman 1984).” (2011,2)

Crane, Matten e Spence (2008), Crane et al (2007) e Bondy e Matten (2011), concordam em que uma análise das definições disponíveis, aponta para a existência de seis características centrais da RSE:

- [1] está focada em atividades **voluntárias** das empresas;
- [2] está interessada e preocupada em internalizar e em gerir as externalidades;
- [3] tem uma orientação para múltiplos **stakeholders**;
- [4] procura um **alinhamento das responsabilidades** social, económica e ambiental das empresas;
- [5] surge como um conjunto definido de **práticas e valores**;
- [6] vai além da mera filantropia.

Se procedermos à confrontação e sistematização destas categorizações acabamos por concluir que implícita ou explicitamente, os autores sugerem que podemos reconhecer **cinco elementos centrais**

presentes nas definições de RSE, isto é, a RSE é um conceito que:

- [1] está relacionado com práticas voluntárias concretas das organizações (**Práticas Voluntárias**);
- [2] pelas quais elas se responsabilizam, procurando reparar as falhas provocadas pelos seus atos, com a ambição de continuar a contribuir para um sustentável desenvolvimento da sociedade, com sentido de **dever (Responsabilidade)**;
- [3] está relacionado com a **exigência da sociedade** de prestação de contas relativamente às práticas relativas ao seu triplo impacto económico-ambiental-social (**Responsabilização**);
- [4] visando criar valor social partilhado (**Criação de Valor Social**);
- [5] com respeito pelos interesses e valores dos múltiplos *stakeholders* envolvidos (**Stakeholders**).

Como chegámos a este ponto de desenvolvimento conceptual? Questionamo-nos a este ponto, sobre o percurso que, definicionalmente, a RSE sofreu. Por essa razão, procurámos acrescentar valor à análise existente, adicionando elementos úteis à reflexão.

Com este objetivo presente, recolhemos e analisámos 150 definições disponíveis na literatura académica e profissional. Partimos para esta recolha das meta-análises mencionadas anteriormente, que referenciam cerca de 60 definições disponíveis. Acrescentámos a esta primeira listagem, outras de autores emergentes não referenciadas, bem como aquelas propostas por organizações empresariais, estatais, inter-estatais e associativas, que foram sendo acrescentadas ao património existente. Sempre que uma nova definição duplicava (com ou sem referência) outras previamente propostas, era desvalorizada e retirada do património constituído. O conjunto gerado através deste processo constitui a população do estudo de conteúdo de natureza categorial temática que empreendemos sobre as definições identificadas. A análise categorial temática desenvolvida, porque partindo de um sistema de categorias pré-definida, é de carácter dedutivo. Para a geração do sistema de categorias analíticas recorreremos às reflexões de Dahlsrud (2006), Crane et al (2007), Crane, Matten e Spence (2008), Schwartz e Carroll (2008), Bondy e Matten (2011) e Gond e Moon (2011). Com base nas análises destes autores, e na confrontação das suas propostas, gerámos cinco categorias, referidas no resumo definicional por nós acima apresentado, e com o âmbito que aí se descreve:

- [1] Práticas Voluntárias;

- [2] Responsabilidade;
- [3] Responsabilização;
- [4] Criação de Valor Social;
- [5] Stakeholders.

A tabela 6 (abaixo), é o resultado, do nosso trabalho de recolha sistemática de informação sobre RSE e sustentabilidade empresarial em documentos académicos e profissionais, feita ao longo de vários anos. Todas as definições se encontram na forma original encontrada na literatura, de modo a não ser perdida a significação dos enunciados usados (Bardin, 1995). A tabela encontra-se organizada em colunas segundo as seguintes dimensões: Número de ordem; Ano de proposta; Autor(es); Definição proposta; Elementos constituintes do núcleo central do conceito; Práticas Voluntárias; Responsabilidade; Responsabilização; Criação de Valor Social; Stakeholders.

Cada definição foi analisada através de uma confrontação com o sistema de categorias definido, fazendo uso dos processos subjacentes à análise categorial temática efetuada (Bardin, 1995), tendo-se procedido à identificação dos temas presentes em cada definição. A presença dos temas em cada definição encontra-se indicada nas últimas cinco colunas da tabela, através da aposição de um **X**.

Estamos conscientes que este estudo tem limitações no que respeita à circunscrição da população, isto é, a recolha e a listagem de definições não é completamente exaustiva. cremos, todavia que é ilustrativa do percurso definicional da RSE, sua evolução e desenvolvimento ao longo do tempo. Apresentamos de seguida a tabela e procedemos imediatamente a seguir à apreciação dos resultados do processo de análise categorial temática desenvolvido.

Tabela 6: Recolha de definições de RSE ilustrativas, disponíveis na literatura, com posterior confrontação com os elementos constituintes do núcleo central do conceito; fonte: autor

#	Ano	Autor	Definição	Elementos constituintes do núcleo central do conceito				
				Práticas Voluntárias	Responsabilização	Responsabilidade	Criação De Valor Social	Stakeholders
1	1953	Bowen	Social responsibility refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society (6)	X	X	X		X
2	1960	Davis	Businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest (70). Iron Law of Responsibility, which held that social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power (71)	X		X		X
3	1960	Frederick	SRs mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfills the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should enhance total socio-economic welfare. SR in the final analysis implies a public posture toward society. Economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms (60)	X	X	X	X	X
4	1962	Friedman	Nothing is more dangerous to the foundations of our society than the idea of a social responsibility of enterprises other than to generate maximum profit for their shareholders			X		
5	1963	Mcguire	The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations. The corporation must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly. as a proper citizen should (144)	X	X	X	X	X
6	1966	Davis e Blomstrom	Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interests of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interest (12)	X	X	X	X	X

14	1971	Steiner	Business is and must remain fundamentally an economic institution, but...it does have responsibilities to help society achieve its basic goals and does, therefore, have social responsibilities. The larger a company becomes, the greater are these responsibilities, but all companies can assume some share of them at no cost and often at a short-run as well as along-run profit. The assumptions of social responsibilities is more of an attitude, of the way a manager approaches his decision-making task, than a great shift in the economics of decision making. It is a philosophy that looks at the social interest and the enlightened self-interest of business over the long run as compared with the old, narrow, unrestrained short-run self-interest (164)	X	X	X	X	X
15	1972	Votaw	Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still Others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large (25)	X	X	X	X	X
16	1972	Manne Wallich	To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse. (4-6) I take responsibility to mean a condition in which the corporation is at least in some measure a free agent. To the extent that any of the foregoing social objectives are imposed on the corporation by law, the corporation exercises no responsibility when it implements them (40). The exercise of CSR involves three basic elements. Three basic activities seem to be involved in the exercise of corporate responsibility: 1) the setting of objectives;2) the decision whether to pursue given objectives, and 3) the financing of these objectives" (41).They identified circumstances in which CSR might be defensible, but they favored stockholder instructions to the corporation...to make corporations properly responsible to stockholder interest (56-62)	X	X	X		

For purposes of this discussion it (CSR) refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm (312). It is the firm's obligation to evaluate in its decision making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks (313). It means that social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do (313).					
17	1973	Davis		X	X
18	1973	Eilbert e Parket	Perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as "good neighborliness". The concept involves two phases: On one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems. Those who find neighborliness an awkward or copy concept may substitute the idea that social responsibility means the commitment of business or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay (7)	X	X
19	1974	Eells e Walton	In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society, which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business's role in supporting and improving that social order (247)	X	X
20	1975	Backman	Social responsibility usually refers to the objectives or motives that should be given weight by business in addition to those dealing with economic performance (e.g., profits) (2). Employment of minority groups, reduction in pollution, greater participation in programs to improve the community, improved medical care, improved industrial health and safety-these and other programs designed to improved the quality of life are covered by the broad umbrella of social responsibility (2-3)	X	X
21	1975	Bowman e Haire	Represented CSR as opposed to those that were strictly business. (50)	X	
22	1975	Preston e Post	In the face of the large number of different, and not always consistent, usages, we restrict our own use of the term social responsibility to refer only to a vague and highly generalized sense of social concern that appears to underlie a wide variety of ad hoc managerial policies and practices. Most of these attitudes and activities are well-intentioned and even beneficent	X	X

23	1975	Davis Blomstrom	Corporate social responsibility is the managerial obligation to take action, to protect and to improve both the welfare of society as a whole and the interest of organizations (5)	X	X	X	X	X
			Every good manager subconsciously senses this as he plunges deeper into his job. Such a judicious balancing isn't something he ought to do; it is something he has to do. The corporation has a real structure quite apart from its legal structure. You cannot operate without the shareholders' capital; they don't have to pay it in. You cannot exist or operate without employees; they don't have to work for you. You cannot exist or operate without a community that is stable that has a reasonable crime rate, adequate schools, and so on; the citizens don't have to welcome you to it. You cannot exist without customers; they don't have to buy from you. Even suppliers don't have to sell to you if you don't give them a decent mark-up and otherwise treat them fairly. You have to operate in a fair and balanced way, such that all of these people will want to give you their services, their funds, or their business. You have to treat them equally because they are all equally essential. Otherwise, you don't have a business for very long. In other words, corporate social responsibility is not a matter of what you ought to do but really is a matter of looking at the total realities and total requirements of a given situation					
24	1975	J. Irwin Miller		X	X	X	X	X
25	1975	Sethi	Social responsibility implies bringing corporate behavior up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and expectation of performance (62).	X	X	X	X	X
26	1976	Fitch	Corporate social responsibility is defined as the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by the corporation (38)		X	X		X
27	1979	Carroll	"...for managers to engage in CSR they needed to have (a) a basic definition of CSR, (b) an understanding/enumeration of the issues for which a social responsibility existed (or, in modern terms, stakeholders to whom the firm had a responsibility, relationship or dependency), and (c) a specification of the philosophy of responsiveness to the issues" (as reported in Carroll, 1999, 283)	X	X	X		X
28	1979	Carroll	The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. (p.500).	X	X	X		X
29	1980	Jones	Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces	X	X	X	X	X

			of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities. (Jones, 1980, pp. 59-60)			
30	1983	Carroll	In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible... then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic (p.604).	X	X	X
31	1984	Drucker	But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth" (Drucker, 1984, p. 62).		X	X
32	1986	Frederick	Corporate social rectitude embodies the notion of moral correctness in actions taken and policies formulated. Its general value referent is that the body of sometimes dimly or poorly expressed but deeply held moral convictions that comprise the culture of ethics." (p. 135)	X	X	X
33	1986	Murray e Montanari	A socially responsible firm is one that accomplishes and is perceived to accomplish the desired ends of society in terms of moral, economic, legal, ethical, and discretionary expectations.	X	X	X
34	1987	Epstein	Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard), have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action has been the main focus of corporate social responsibility (104).	X	X	X
35	1989	Anderson	Social Responsibility is the obligation of both business and society (stakeholders) to take proper legal, moral-ethical and philanthropic actions that will protect and improve the welfare of both society and business as a whole; all of this must of course be accomplished within the economic structures and capabilities of the parties involved (9).	X	X	X
36	1991	Carroll	For CSR to be accepted by the conscientious businessperson, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or	X	X	X

47	1999	Maignan, Ferrell e Hult	Corporate citizenship is the extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities placed on them by their various stakeholders (457)		X	X		X
48	1999	Watts e Holmes	CSR is the continuing commitment by business to behaving ethically and contributing to economic development while improving the quality of life of the work force and their family as well as the community and society at large	X	X	X	X	X
49	1999	Swanson	CSR integrates a dual perspective of social control of the company and on the undertaking of voluntary compliance by the company with a set of duties. Both directions are available at institutional and organizational principles macro- and micro principles involved in the decision making process.	X	X	X		
50	1999	Khoury, Rostami, Turnbull	Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders. These include customers, employees, communities, owners/investors, government, suppliers and competitors. Elements of social responsibility include investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental stewardship and financial performance	X		X	X	X
51	1999	Kilcullen e Kooistra	CSR is the degree of moral obligation that may be ascribed to corporations beyond simple obedience to the laws of the state		X	X		
52	1999	Woodward-Clyde	CSR has been defined as a 'contract' between society and business wherein a company grants a license to operate and in return the matter meets certain obligations and behaves in an acceptable manner		X	X		X
53	1999	World Business Council For Sustainable Development	The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life		X	X	X	X
54	2000	Business For Social Responsibility	Business decision making linked to ethical values, compliance with legal requirements and respect for people, communities and the environment. Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. Social responsibility is a guiding principle for every decision made and in every area of a business	X	X	X	X	X
55	2000	Maignan e Ferrell	The extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities imposed on them by their stakeholders (284)		X	X		X
56	2000	Piacentini et	CSR is the voluntary assumption by companies of responsibilities beyond purely	X	X	X		X

	al.	economic and legal responsibilities					
57	2000	Holmes Watts	e	CSR is the business' commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life (10)	X	X	X
58	2000	World Business Council For Sustainable Development		Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large	X	X	X
59	2001	Commission Of The European Communities		A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment	X	X	X
60	2001	Foran		CSR can be defined as the set of practices and behaviors that firms adopt towards their labor force, towards the environment in which their operations are embedded, towards authority and towards civil society	X	X	X
61	2001	Jackson Hawker	e	Corporate social responsibility is how you treat your employees and all your stakeholders and the environment	X		X
62	2001	Kok, Wiele, Mckenna Brown	e	The obligation of the firm to use its resources in ways to benefits society, through committed participation as a member of society, taking into account the society at large, and improving welfare of society at large independently of direct gains of the company	X	X	X
63	2001	Marsden al.	et	Corporate social responsibility (CSR) is about the core behavior of companies and the responsibility for their total impact on the societies in which they operate. CSR is not an optional add-on nor is it an act of philanthropy. A socially responsible corporation is one that runs a profitable business that takes account of all the positive and negative environmental, social and economic effects it has on society	X	X	X
64	2001	McWilliams Siegel	e	We define CSR as actions that appear to further some social good, beyond the interest of the firm and that which is required by law (117)	X	X	X
65	2001	Pinney		Corporate social responsibility (CSR) or corporate citizenship can most simply be defined as a set of management practices that ensure the company minimizes the negative impacts of its operations on society while maximizing its positive impacts	X	X	
66	2001	Reed		Business strategies that are intended to add social and/or environmental value to external stakeholders while increasing value to shareholders	X	X	X

67	2001	Social Economic Council	CSR incorporates two elements: 1) Sufficient focus by the enterprise on its contribution to public prosperity in the longer run; 2) The relationship with its stakeholders and society at large				X		X		X
68	2001	UK Government	Corporate social responsibility recognizes that the private sector's wider commercial interests require it to manage its impact on society and the environment in the widest sense. This requires it to establish an appropriate dialogue or partnership with relevant stakeholders, be they employees, customers, investors, suppliers or communities. CSR goes beyond legal obligations, involving voluntary, private sector-led engagement, which reflects the priorities and characteristics of each business, as well as sectorial and local factors				X		X		X
69	2001	Van Marrewijk	Companies with a CSR strategy integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders and demonstrate openly their triple performances				X		X		X
70	2002	Commission Of The European Communities	Corporate social responsibility is about companies having responsibilities and taking actions beyond their legal obligations and economic/business aims. These wider responsibilities cover a range of areas but are frequently summed up as social and environmental – where social means society broadly defined, rather than simply social policy issues. This can be summed up as the triple bottom line approach: i.e. economic, social and environmental				X		X		X
71	2002	Lea [Institute Of Directors, UK]	CSR is about businesses and other organizations going beyond the legal obligations to manage the impact they have on the environment and society. In particular, this could include how organizations interact with their employees, suppliers, customers and the communities in which they operate, as well as the extent they attempt to protect the environment. CSR can be roughly defined as the integration of social and environmental concerns in business operations, including dealings with stakeholders. CSR is about business and other organizations going beyond the legal obligations to manage the impact they have on the environment and society. In particular, this could include how organizations interact with their employees, suppliers, customers and the communities in which they operate, as well as the extent they attempt to protect the environment				X		X		X
72	2002	Wempe Kaptein	Corporate Social Responsibility (CSR) represents a new development model that is able to combine economic growth with the conservation of limited natural resources and the equitable distribution of social resources				X		X		X
73	2002	Whetten, Rands	Societal expectations of corporate behavior, a behavior that is alleged by a stakeholder to be expected by society or morally required and is therefore				X		X		X

	Godfrey	justifiably demanded of business (374)							
74	2002	Johnson e Scholes 2002: 247	Corporate social responsibility is concerned with the ways in which an organization exceeds the minimum obligations to stakeholders specified through regulation and corporate governance".	X	X	X	X	X	X
75	2003	UNRISD Conference Report	At the core of this 'corporate social responsibility' (CSR) agenda are specific policies and practices involving codes of conduct, environmental management systems, stakeholder dialogues, community investment and philanthropy, as well as reporting, auditing and certification related to social and environmental aspects	X	X	X	X	X	X
76	2003	Amnesty International Business Group (UK)	Companies (have) to recognize that their ability to continue, to provide goods and services and to create financial wealth will depend on their acceptability to an international society which increasingly regards protection of human rights as a condition of the corporate license to operate	X	X	X	X	X	X
77	2003	Anderson	We define corporate social responsibility broadly to be about extending the immediate interest from oneself to include one's fellow citizens and the society one is living in and is a part of today, acting with respect forth future generation and nature	X	X	X	X	X	X
78	2003	Baker	CSR is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society.	X	X	X	X	X	X
79	2003	Business For Social Responsibility	Corporate social responsibility is achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities and the natural environment	X	X	X	X	X	X
80	2003	Business For Social Responsibility	Socially responsible business practices strengthen corporate accountability, respecting ethical values and in the interests of all stakeholders. Responsible business practices respect and preserve the natural environment. Helping to improve the quality and opportunities of life, they empower people and invest in communities where a business operates	X	X	X	X	X	X
81	2003	Cantlay	A Pragmatic Account of Corporate Social Responsibility: Let me then define what I mean by the phrase 'corporate social responsibility'. In my opinion CSR describes the practical reality that companies are increasingly being judged not just by the products and profits they make, but also by how these profits are made	X	X	X	X	X	X

CSR is the concept that an enterprise is accountable for its impact on all relevant stakeholders. It is the continuing commitment by business to behave fairly and responsibly and contribute to economic development while improving the quality of life of the work force and their families as well as of the local community and society at large “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”. Corporate social responsibility concerns actions by companies over and above their legal obligations towards society and the environment. Certain regulatory measures create an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility						
82	2003	Commission Of The European Communities		X	X	X
83	2003	Corporate Responsibility Coalition (Core)	As an organ of society, companies have a responsibility to safeguard human rights within their direct sphere of operations as well as within their wider spheres of influence	X	X	X
84	2003	CSR Europe	Corporate Social Responsibility is the way in which a company manages and improves its social and environmental impact to generate value for both its shareholders and its stakeholders by innovating its strategy, organization and operations	X	X	X
85	2003	CSRwire	CSR is defined as the integration of business operations and values, whereby the interests of all stakeholders including investors, customers, employees and the environment are reflected in the company's policies and actions	X	X	X
86	2003	Ethical Performanc	At its best, CSR is defined as the responsibility of a company for the totality of its impact, with a need to embed society's values into its core operations as well as into its treatment of its social and physical environment. Responsibility is accepted as encompassing a spectrum – from the running of a profitable business to the health and safety of staff and the impact on the societies in which a company operates	X	X	X
87	2003	Ethics In Action Awards	CSR is a term describing a company' obligation to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider the full scope of their impact on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit	X	X	X
88	2003	Global Corporate Social	Global corporate social responsibility can be defined as business practices based on ethical values and respect for workers, communities and the environment	X	X	X

Responsibility Policies Project									
89	2003	Hopkins	CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation	X	X	X	X	X	X
90	2003	Indianngos.Com	Corporate social responsibility is a business process wherein the institution and the individuals within are sensitive and careful about the direct and indirect effect of their work on internal and external communities, nature and the outside world	X	X	X	X	X	X
91	2003	International Business Leader Forum (Ibif)	Open and transparent business practices based on ethical values and respect for employees, communities and the environment, which will contribute to sustainable business success	X	X	X	X	X	X
92	2003	Novo Nordisk	Social responsibility for Novo Nordisk is about caring for people. This applies to our employees and the people whose healthcare needs we serve. It also considers the impact of our business on the global society and the local community. As such, social responsibility is more than virtue-it is a business imperative	X	X	X	X	X	X
93	2003	Novethic	Linked to the application by corporations of the sustainable development principle, the concept of CSR integrates three dimensions: an economic dimension (efficiency, profitability), a social dimension (social responsibility) and an environmental dimension (environmental responsibility). To respect these principles, corporations must pay more attention to all the stakeholders (...), which inform on the expectations of civil society and the business environment	X	X	X	X	X	X
94	2003	Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD)	Corporate Responsibility involves the fit Business develops with the societies in which they operate. (...) The function of business in society is to yield adequate returns to owners of capital by identifying and developing promising investment opportunities and, in the process, to provide jobs and to produce goods and services that consumers want to buy. However, corporate responsibility goes beyond this core function. Businesses are expected to obey the various laws, which are applicable to them and often have to respond to societal expectations that are not written down as formal law.	X	X	X	X	X	X

95	2003	Strategis	CSR is generally seen as the business contribution to sustainable development, which has been defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, and is generally understood as focusing on how to achieve the integration of economic, environmental and social imperatives		X		X		X
96	2003	Unilever	We define social responsibility as the impact or interaction we have with society in three distinct areas: (i) voluntary contributions, (ii) impact of (business direct) operations, and (iii) impact through the value chain	X	X		X	X	X
97	2003	Van Marrewijk	In general, corporate sustainability and CSR refer to company activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders	X	X		X		X
98	2003	World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)	CSR is business commitment to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life		X		X	X	X
99	2004	Waddock e Bodwell	CSR is the way in which a company's operating practices (policies, processes, and procedures) affect its stakeholders and the natural environment (25)	X			X	X	X
100	2004	Matten e Moon	CSR is a cluster concept, which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility. It is a dynamic and contestable concept that is embedded in each social, political, economic and institutional context	X	X		X		X
101	2004	AECA "Marco conceptual de la RSC"	RSC es el compromiso voluntario de las empresas/ organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa (17)	X			X		X
102	2004	Chandler	The entirety of CSR can be discerned from the three words contained within its title phrase: 'corporate', 'social', and 'responsibility.' Therefore, in broad terms, CSR covers the responsibilities corporations (or other for-profit organizations) have to the societies within which they are based and operate. More specifically, CSR involves a business identifying its stakeholder groups and incorporating their needs and values within the strategic and day-to-day decision-making process		X		X	X	X

103	2004	European Multi-stakeholder Initiative On CSR	The voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations. CSR is about going beyond these not replacing or avoiding them	X	X	X
104	2004	Dow Jones Sustainability Indexes	Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. Corporate sustainability leaders achieve long-term shareholder value by gearing their strategies and management to harness the market's potential for sustainability products and services while at the same time successfully reducing and avoiding sustainability costs and risks. The quality of a company's strategy and management and its performance in dealing with opportunities and risks deriving from economic, environmental and social developments can be quantified and used to identify and select leading companies for investment purposes.	X	X	X
105	2005	Matten Crane	Corporate citizenship describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals (173)			X
106	2005	Cramer	Corporate social responsibility requires the development of new shared values, norms and attitudes, as well as a strategic embedding within the organization of the three pillars 'people', 'planet' and 'profit' (257) (...). The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life (583).	X	X	X
107	2005	Business In The Community	The management of a company's positive impact on society and the environment through its operations, products or services and through its interaction with key stakeholders such as employees, customers, investors and suppliers	X	X	X
108	2005	Salzman et al.	Profit-driven corporate response to environmental and social issues that are caused through the organization's primary and secondary activities	X		X
109	2005	Blowfield e Fynas	An umbrella term for a variety of theories and practices all of which recognize the following: (a) that companies have a responsibility for their impact on society and the natural environment, sometimes beyond legal compliance and the liability of individuals; (b) that companies have a responsibility for the behavior of others with whom they do business (e.g. within supply chains); and that (c) business needs to manage its relationship with wider society, whether for reasons of commercial viability, or to add value to society.	X	X	X

			We understand CSR to be a set of practices a company may follow in order to improve its relationships with its stakeholders and to create value. Moreover, these practices go beyond the formal requirements normally regulating these relationships or any specific laws that may be in place. It therefore implies a set of voluntary actions, and a going beyond the company's obligations to each of the members of its stakeholder group. As it emerges at the free initiative of the company it can be subject to ethical valuation and treated as a source of differentiation. If the company is forced to follow these practices by legal imperatives, they lose their effectiveness as a competitive tool				
110	2005	Martínez e Agüero	X	X		X	X
111	2005	Lawrence et al.		X	X		X
112	2005	Kotler e Lee	X		X	X	X
113	2005	Rare Consortium	Summing up, the CSR concept 'encompasses the fundamental responsibilities of the company and all of its contributions to sustainability irrespective of whether the activities concerned form part of [built-in] or lie outside [bolt-on] its ordinary business activities'. Both built-in and bolt-on CSR measures have societal and environmental impacts, though it can be assumed that they do so to varying degrees				
114	2006	Campbell	I view corporations as acting in socially responsible ways if they do two things. First, they must not knowingly do anything that could harm their stakeholders. Second, if they do harm to stakeholders, then they must rectify it whenever it is discovered and brought to their attention (928)				
115	2006	Enquist et al.	X		X		X
116	2006	Schaltegger e Wagner	X	X	X	X	
117	2006	Schuler e Cording	X		X		X
118	2006	Crouch	X	X		X	

			We can define CSR as the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships (124). It is an intrinsic part of an organization's character, with the potential to discriminate it from other organizations that might adopt different types of processes.							
126	2008	Basu Palazzo	e			X		X		X
127	2006	Dahlsrud	CSR includes environmental, social, economic, stakeholder and voluntariness	X			X			X
128	2008	Matten Moon	e Despite a vast and growing body of literature on CSR (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008; Lockett, Moon, & Visser, 2006) and on related concepts, defining CSR is not easy. First, this is because CSR is an "essentially contested concept," being "appraisive" (or considered as valued), "internally complex," and having relatively open rules of application (Moon, Crane, & Matten, 2005: 433–434). Second, CSR is an umbrella term overlapping with some, and being synonymous with other, conceptions of business-society relations (Matten & Crane, 2005). Third, it has clearly been a dynamic phenomenon (Carroll, 1999). CSR is the idea that it reflects the social imperatives and the social consequences of business success. Thus, CSR (and its synonyms) empirically consists of clearly articulated and communicated policies and practices of corporations that reflect business responsibility for some of the wider societal good. Yet the precise manifestation and direction of the responsibility lie at the discretion of the corporation.	X		X		X		X
129	2009	Panayiotou, Aravossis Moschou	e Corporate social responsibility is the necessity and the duty of an entity to behave responsibly, ethically and sustainably and to be transparently accountable to its stakeholders.	X		X				X
130	2009	Sebhatu	CSR is the concept that an organization is accountable for its impact on all relevant stakeholders.		X		X			X
131	2009	Argandoña	From the firm's viewpoint, its CSR is the set of moral duties towards other social actors and towards society that the firm assumes as a result of its economic, social, political and, of course, ethical reflection on its role in society and on its relationships with those other actors. And from the external observers' viewpoint, it is the set of moral duties that the other agents and society attribute to the firm as a consequence of the role it assumes and its relationships with those actors. In practice, then, CSR will be the result of a dialogue between the firm and its stakeholders about the obligations of the former and the expectations of the latter. These responsibilities are, as we said before, retrospective (for previous actions or	X		X		X		X

		(EFFAS)	rights in their markets of operation and those markets where their products and services are in use and being accountable to providers of equity and debt capital.						
137	2010	Sousa Filho et al.	Corporate social responsibility is a form of management that is defined by the ethical relationship and transparency of the company with all the stakeholders with whom it has a relationship as well as with the establishment of corporate goals that are compatible with the sustainable development of society, preserving environmental and cultural resources for future generations, respecting diversity and promoting the reduction of social problems.	X		X		X	X
138	2010	International Organization for Standardization (ISO)	<p>ISO 26000</p> <p>The responsibility of an organization for the impacts of its decision and activities on society and the environment, through transparency and ethical behavior that:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribute to sustainable development, including health and welfare of society • Takes into account the expectation of stakeholders • Is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior • Is integrated throughout the organization and practices in its relationship. This implies the willing inclusion by business of social and environmental concerns in the commercial (economic) activities and their relation with their stakeholders. <p>CSR Correlates with the social and environmental dimensions of Sustainable Development as defined by Brundtland Commission and the model of the triple bottom line (Economic-Environment-Social or Profit-Planet-People). CSR may be considered as a tool and way of doing business towards sustainable development. CSR is a good way of doing business strategically & profitably. ISO 26000 defines seven principles of social responsibility:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accountability: being answerable for decisions and activities and their impacts on society, the economy and the environment. • Transparency: openness about decisions and activities that impact on society and the environment. • Ethical behavior: in accordance with accepted principles of right or good conduct • Respect for stakeholder interest: respect, consider and respond to the interests of its stakeholders. • Respect for rule of law: mandatory 	X	X	X		X	X

for the company's other stakeholders, to maximize the creation of shared value, enterprises are encouraged to adopt a long-term, strategic approach to CSR, and to explore the opportunities for developing innovative products, services and business models that contribute to societal wellbeing and lead to higher quality and more productive jobs.

2. to identify, prevent and mitigate possible adverse impacts, which enterprises may have on society. Important features of the new definition are:

1. Recognition of the importance of core business strategy. This is consistent with the approach taken by leading enterprises for which social responsibility and sustainability have become an integral part of the business model. The Commission's 2008 competitiveness report concluded that CSR is most likely to contribute to the long-term success of the enterprise when it is fully integrated into business strategy.

2. Development of the concept of “creating shared value”. This refers to the way in which enterprises seek to generate a return on investment for their owners and shareholders by means of creating value for other stakeholders and society at large. This links CSR strongly to innovation, especially in terms of developing new products and services that are commercially successful and help to address societal challenges.

3. Explicit recognition of Human rights and ethical considerations in addition to social, environmental and consumer considerations.

4. Corporate social responsibility concerns actions by companies over and above their legal obligations towards society and the environment. Certain regulatory measures create an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility.

Corporate social responsibility is a business system that enables the production and distribution of wealth for the betterment of its stakeholders through the implementation and integration of ethical systems and sustainable management practices

CSR is characterized by enterprises' voluntary contributions to sustainable development transcending their legal obligations. This implies that companies give due regard to the triple-bottom line issues of economic, ecological and social responsibilities

145	2012	Battacharyya, Singh e Naik	CSR activities are defined as activities, which a firm undertakes for uplifting the external stakeholders, embedded in society. Strategic Corporate Social Responsibility (SCSR) has been defined as such CSR activities that contribute to both the benefit of the firm as well as the stakeholders	X	X	X
146	2012	Oshika Saka e Oka	In general, the purpose of CSR is to take responsibility for corporate stakeholders (e.g. shareholders, employees, suppliers, customers, government and community) and incorporate social fairness and environmental considerations into the business process. As a result, firms pursuing CSR will seek the improvement of environmental, social, and economic performance	X	X	X
147	2013	Martinuzzi e Krumay	<p>Key ideas applied most commonly to define CSR:</p> <p>. CSR is the obligation of business to act according to the overarching goals of the society. Hence, it is connected with sustainable development as CSR's guiding vision.</p> <p>. CSR depends on the political, institutional, and cultural context and environment, as it is dependent on the relationship between business and society.</p> <p>. CSR is beyond compliance: A precondition to responsible corporate behavior is to be compliant to laws or regulations.</p> <p>. CSR is voluntary (since it is beyond compliance), but it is still perceived as a moral, ethical, or philanthropic obligation of business, although some labor unions and Non Governmental Organizations (NGOs) are constantly questioning the voluntariness of CSR.</p> <p>. Making profit out of CSR: It is questioned if making profits out of CSR can still be perceived as CSR. Is it immoral to make money out of being moral? Seen from a different angle, the following question arises: Can CSR measures that do not have any – even indirect – influence on profit be regarded as CSR –for example, is philanthropy a form of CSR? This is an on-going debate.</p> <p>CSR can be seen as a business strategy that helps corporations negotiate their relationships with the wider society. The strategy can include mapping and evaluating the demands of stakeholders, and the development and implementation of actions and policies to meet—or ignore—such demands.</p> <p>Following this view, CSR addresses how corporations might handle economic, social or environmental issues (Ihlen, Bartlett, e May, 2011). This type of definition points to the management of externalities corporations undertake on behalf of their stakeholders, while also illustrating the flexibility of the CSR concept as it allows for descriptive analysis.</p>	X	X	X
148	2013	Ihlen		X		X

149	2014	Halme et al.	CSR as company activities to integrate environmental, social and long-term economic concerns in business operations and in interactions with stakeholders, and the impacts of company's operations to society	X	X	X	X
150	2015	Sheehy	CSR is a type of international private law and can be defined as a socio-political movement which generates private self-regulatory initiatives, incorporating public and private international law norms seeking to ameliorate and mitigate the social harms of and to promote public good by industrial organizations. A shortened definition would be international private business self-regulation. This definition is an institutional definition in that it identifies the institutional nature (rules, norms and beliefs) and the actors involved in those institutions	X	X	X	

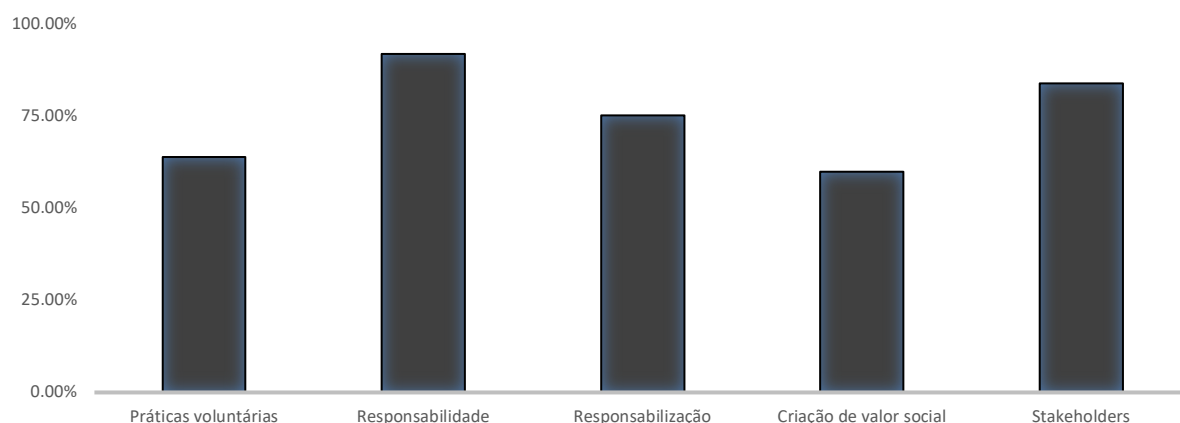
Sobre as definições, e com base no sistema de categorias acima identificadas, procedemos a um processo de análise categorial temática dedutivo, considerando as definições como unidades de análise, e estabelecendo como categorias de análise/temas as cinco componentes mencionadas. Os valores de frequência relativa e absoluta em cada categoria são os seguintes (ver tabela 7):

Tabela 7: Frequências absoluta e relativa de cada categoria temática no total das definições recolhidas; fonte:autor

	Práticas voluntárias	Responsabilidade	Responsabilização	Criação de valor social	Stakeholders
Frequência Relativa (n_i/n)=	64,0%	92,0%	75,3%	60,0%	84,0%
Frequência Absoluta ($\sum n_i$)=	96	138	113	90	126

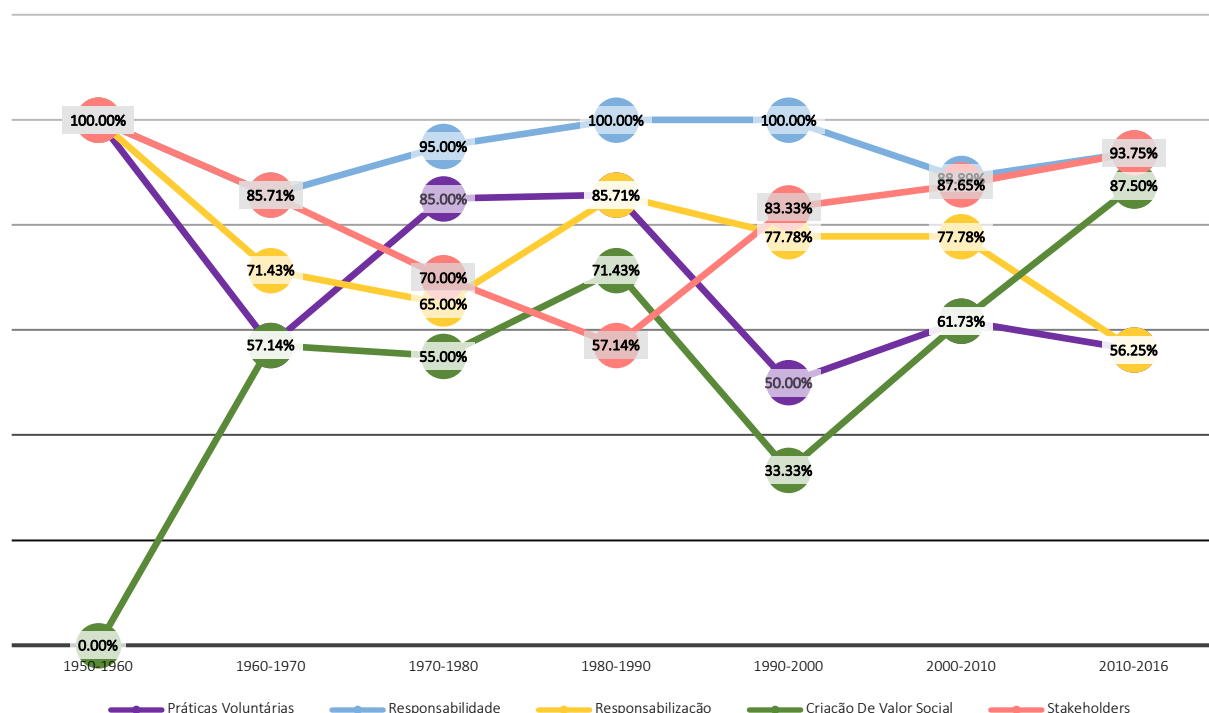
Se atendermos aos valores de frequência relativa verificamos que a categoria temática *responsabilidade* é aquela que está mais permanentemente presente (92%), seguida da de *stakeholders* (84%) e da de *responsabilização* (64%). A análise imediata destes resultados permite sugerir que as ideias de *responsabilidade*, *stakeholders* e *responsabilização*, são as categorias mais centrais para as definições de RSE consideradas (figura 5 abaixo).

Figura 5: Frequências relativas das categorias temáticas; fonte: autor



Uma análise como esta pode, no entanto, ocultar tipos de evolução diferenciados ao longo do tempo. Com o objetivo de compreendermos um pouco melhor o desenvolvimento do conceito, procedemos a uma fragmentação da análise, considerando diferentes períodos temporais (décadas). A figura 6 (abaixo) apresenta uma análise da frequência relativa de cada uma das cinco componentes ao longo do período 1950-2016.

Figura 6: Centralidade das componentes de RSE em definições ao longo do período 1950-2016; fonte:autor

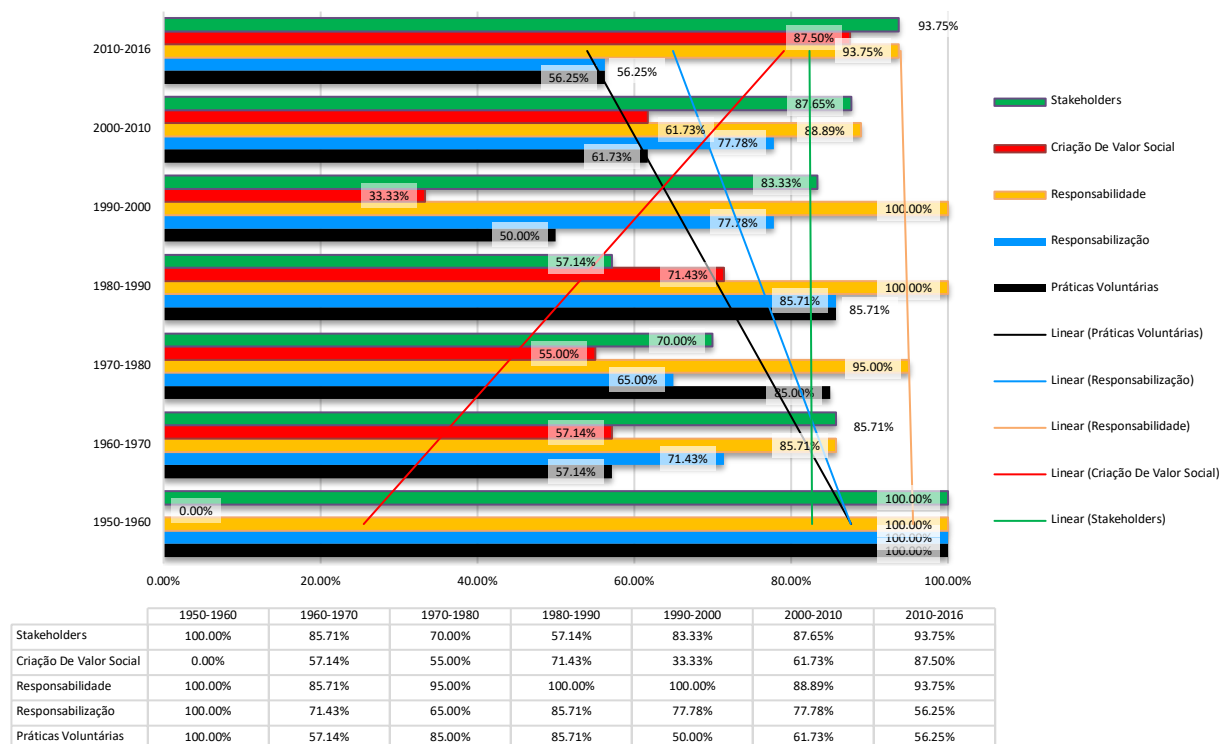


Aquilo que resulta da análise é que a evolução não é uniforme e que valores absolutos e relativos ocultam, na verdade, diferentes padrões de desenvolvimento, isto é, algumas componentes são dominantes em alguns períodos, e outras são-no em períodos diferentes.

- [1] A ideia de **práticas voluntárias** é importante e relevante até aos anos 80-90 (sendo uma das mais importantes componentes nas definições nesta altura emergentes com 85,71%), perdendo relevância a partir daí, sendo a componente menos considerada nas definições mais recentes (56,25%) juntamente com a ideia de **responsabilização**.
- [2] Já a ideia de **responsabilidade** é sempre o componente principal em qualquer das décadas sob análise.
- [3] A questão da **responsabilização** assume também nos anos 80-90 o seu valor mais expressivo (85,71%) para perder a sua relevância definicional progressivamente, até ser considerada apenas por 56,25% das definições no período 10-16.
- [4] A **criação de valor social** sobe crescentemente de relevância a partir da década de 90-00 (33,3%) quando era o componente menos relevante de todas, até ao período de 10-16 quando se torna um dos elementos definicionais mais importantes (87,5%).
- [5] Um percurso semelhante tem também o componente **stakeholders** que a partir de 80-90 (57,14%) é considerado crescentemente central para as definições, sendo em 10-16 a componente mais relevante a par de responsabilidade (93,75%).

- [6] Na década de 60-70 os componentes mais importantes são **stakeholders** (85,71%), **responsabilidade** (85,71%) e responsabilização. Enquanto em tempos mais recentes as componentes mais utilizadas são **stakeholders** (93,75%), **responsabilidade** (93,75%), e **criação de valor social** (87,5%).
- [7] A partir dos resultados concluímos que as ideias de **stakeholder** e **responsabilidade** têm-se mantido no núcleo mais central da definição de RSE, e que há uma tendência crescente para a inclusão da ideia de **criação de valor social** nas definições, e, consequentemente uma tendência para a associar ao conceito, aparentemente em substituição da ideia de **responsabilização**.
- [8] Uma outra conclusão é que se assiste a uma acentuada quebra da importância da ideia de **práticas voluntárias**.
- [9] Com esta fragmentação por décadas percebemos que a definição de RSE tem vindo a sofrer alterações, com incrementos e decréscimos de importância de diferentes componentes. Há como que uma substituição das ideias de **voluntarismo** e de **responsabilização** pela ideia de **criação de valor social**, enquanto se assiste a uma centralidade continuada, com estabilidade, das ideias de **stakeholders** e **responsabilidade**.
- [10] É agora mais importante ligar a definição à demonstração dos contributos efetivos para a sustentabilidade da sociedade, do que o era antigamente. As definições neste sentido acompanham as evoluções teórica e institucional da RSE já efetuadas, ao considerarem menos relevantes os aspetos ideológico-normativos, e mais importantes os aspetos operacionais-instrumentais (demonstrar o contributo para)
- [11] Uma conceção moderna de RSE parece tomar como elementos centrais as ideias de: **responsabilidade, criação de valor social e stakeholders**.
- [12] Procurámos alargar um pouco a análise e introduzir uma análise linear de tendências. A figura 7 (abaixo) vem reforçar as conclusões que tirámos anteriormente. Assiste-se a uma tendência linear positiva da componente **criação de valor social** e uma tendência linear negativa de **responsabilização e práticas voluntárias**.

Figura 7: Evolução ao longo do período 1950-2016 da presença de componentes definicionais, e tendência de utilização definicional de componentes, de RSE; fonte: autor



[13] Podemos concluir esta análise sugerindo que a definição de RSE (e a evolução subjacente)

tem sofrido uma evolução, com alteração do foco de interesse ao longo do tempo.

De um ponto original em que, a par das ideias de responsabilidade e stakeholders, as de responsabilização e práticas voluntárias, tinham um papel central, assistimos hoje a uma viragem, em que estas duas últimas perdem importância, para se acentuar o relevo da criação de valor social.

Consideramos que mais do que perda de importância, a diminuição de centralidade destas componentes, reflete uma alteração do quadro institucional de referência, que insiste e exige agora uma demonstração clara do compromisso e envolvimento práticos de empresas e demais organizações, com os desafios claros e prementes do nosso tempo (sociais, ambientais e económicos).

Julgamos ainda, que a perda de importância de certos componentes sintetiza, também, a transformação dessas ideias em elementos implícitos dos conceitos e concepções práticas sobre RSE. Esta evolução corresponde no nosso entendimento, às chamadas de atenção da comunidade académica, para os futuros desafios, e necessários desenvolvimentos, que a investigação em RSE tem pela frente, bem como à viragem estratégica nas conceptualizações em RSE, a que já fizemos menção anteriormente, e à emergência do conceito de RSE estratégica que mais à frente exploraremos.

Sumário e implicações

Começámos por questionar a RSE como campo de saber e ação, procurando perceber as razões pelas quais se assistiu ao longo do tempo a uma subida do interesse prático e teórico sobre esta área e à afirmação da sua importância na pesquisa em gestão das organizações. Concluimos que a RSE se tornou um conceito incontornável, embora ainda se prossiga na busca de um acordo mais extenso quanto à sua definição e elementos constituintes. Uma melhor compreensão sobre o mesmo, resulta, na nossa perspetiva, de o olharmos a partir de diferentes perspetivas, com o objetivo de termos uma visão integrada e mais completa. Efetuámo-lo a partir de três lentes: institucional, teórica e conceptual. No nosso entendimento esta análise múltipla acrescenta ao conhecimento que existe sobre a RSE, contribuindo para a sua biografia.

- [1] Institucionalmente: da pesquisa efetuada concluimos que existe hoje uma infraestrutura institucional que pressiona os atores sociais, e em particular as empresas, para uma atenção cuidada aos temas e assuntos relacionados com a RSE-sustentabilidade empresarial. Essa infraestrutura resulta de um conjunto de acontecimentos críticos e da ação de forças sociais, económicas, legais, políticas e tecnológicas que evoluiu ao longo do tempo;
- [2] Teoricamente: concluimos ainda, que o desenvolvimento do conceito de RSE foi progressivo e de carácter teórico, permitindo uma consolidação deste campo de saber sem, todavia, podermos identificar um paradigma dominante. A RSE é hoje um campo de saber multifacetado, em institucionalização, em que persistem desafios metodológicos e debates teóricos. Concordamos que, no entanto, se vive um momento de mudança que podemos apelidar de ‘viragem estratégica’ em que a RSE já não é questionada na sua essência, antes se discutindo as características dos modelos de RSE mais bem integrados estrategicamente (contribuintes para a criação de diferentes tipos de valor) capazes de responder à multiplicidade de metas e requisitos em ação;
- [3] Conceptualmente: Concluimos que o conceito de RSE tem conseguido atrair a atenção de uma multiplicidade de atores sociais, e que esta tem feito com que haja uma grande pressão para a criação de maior robustez conceptual e maiores níveis de consenso relativamente ao conceito.

A utilização de diferentes lentes leva a que seja dada relevância, em muitos casos, a alguns aspetos ou facetas do conceito, contribuindo este facto para a multiplicidade de definições e diversidade de designações, que não são mais do que revelações das tensões que caracterizam a área. Esta ‘selva de

definições' é o reflexo de uma 'área em emergência' típica de 'conceitos contestados na essência' (Gallie, 1956). Podemos, por isso, concluir pela existência de tensões continuadas no campo da RSE (entre ética e estratégia; normatividade e positividade; voluntarismo e utilitarismo; teoria e prática) que conduzem a alguma ambiguidade conceptual geradora de dissensões entre correntes e autores. Se é certo que tal acontece, não é menos correto afirmar que nas centenas de abordagens e definições do conceito, podemos encontrar regularidades e continuidades suficientes, capazes de permitir a identificação de um núcleo duro conceptual estruturado em torno de algumas dimensões fundamentais. Os últimos anos têm vindo a revelar algumas alterações na centralidade de diferentes elementos para o conceito de RSE, com mais atenção e interesse devotados à questão da criação de valor social, e menos às ideias de responsabilização e de voluntarismo na ação, sendo permanente a relevância das ideias de responsabilidade e relação com stakeholders.

Há espaço para prosseguir este esclarecimento do conceito de RSE. Logo à partida, e a nível institucional, convém expandir o trabalho até aqui desenvolvido, visto não termos uma visão detalhada, integrada e global, da cronologia de eventos críticos determinantes da construção desta infraestrutura. Seria importante procurar entender melhor, em que medida a evolução institucional se tem vindo a exercer e quais os resultados desse desenvolvimento ao nível dos níveis de responsividade e resposta organizacional, global, regional e localmente, tentando no caminho perceber o modo como essas infraestruturas estão organizadas a cada nível, e em que medida são determinantes para desenvolvimentos teóricos e práticos similares ou diferenciados da RSE. Seria interessante ainda procurar entender melhor a forma como mecanismos nacionais e internacionais interagem e se tal tem influência sobre os padrões de evolução prática das redes vastas de stakeholders de assuntos em que as empresas se inserem. Seria útil compreendermos também, quais os rácios de evolução e mudança da infraestrutura institucional e quais as dimensões constituintes que são mais determinantes no desenvolvimento e no sentido do desenvolvimento. Do ponto de vista teórico seria interessante procurar discernir as influências disciplinares precisas sobre a evolução teórica, e sobre cada um dos momentos de evolução da RSE, e compreender em que medida essas influências são provocadoras de

dissensões e consensos no campo da RSE. Interessante também seria procurar compreender como mudanças paradigmáticas em diferentes campos disciplinares se têm vindo a manifestar na alteração de abordagem e perspectiva de análise relativamente à RSE. Será porventura relevante discutir as implicações de uma visão societal reflexiva para o desenvolvimento da RSE/sustentabilidade empresarial, e nessa perspetiva considerar a hipótese de refletir teoricamente sobre a responsabilidade social de regiões e estados numa perspetiva individual ou comparada, e suas relações com a ideia de responsabilidade social empresarial. Conceptualmente, vale a pena questionar, com base na história, desenvolvimento e racionalidades marcantes em cada momento, o conceito de RSE, e compreender o que falta, quais as barreiras e limitações sentidas, para se encontrar patamares aceitáveis de consenso disciplinar e multi-disciplinar sobre a RSE. Esta análise pode ainda conduzir a discussões confrontacionais sobre as dimensões inclusivas e exclusivas de caráter definicional partindo das diferentes abordagens e perspetivas.

3 DA RSE À RSE ESTRATÉGICA

3.1 RSE estratégica: uma visão estratégica de longo prazo sobre a RSE^{xiii}

Esta secção procura explorar o conceito de RSE estratégica e identificar, discutindo, a substância e características, de cada um dos seus componentes principais, bem como explorar fatores influenciadores da adoção de uma abordagem mais estratégica à RSE-sustentabilidade empresarial.

Defendemos, anteriormente, que observámos uma viragem estratégica na relação entre os conceitos de estratégia e RSE: o sucesso das empresas é visto hoje, como sendo também influenciado pela capacidade que apresentam de agir responsavelmente, respeitando os seus acionistas, outros *stakeholders* e o ambiente natural. Como afirmam Hawn e Ioannou (2014) estamos a assistir ao nascimento de organizações sustentáveis que integram a nível estratégico preocupações sociais e ambientais: há hoje maior inclusão da RSE nas agendas empresariais (MIT Sloan Management Review e BCG, 2011); os líderes começam a aceitar que assuntos relacionados com o tema afetam a rentabilidade das suas empresas (ONU, 2013); e as empresas estão a aproximar-se da RSE, não só devido à sua influência na eficiência operacional ou por questões reputacionais, mas pela necessidade de proximidade estratégica com as metas de negócio, valores e missão da empresa (McKinsey, 2014). As empresas estão, no fundo, a mudar as suas atitudes e comportamentos, de simples ações filantrópicas para ações responsáveis e significativas (ONU, 2013), aumentando com isso, o seu envolvimento com a RSE (MIT Sloan Management Review e BCG, 2012). Apesar desta evolução, nem sempre, nem todas as organizações têm vindo a conseguir integrar estrategicamente a RSE, e Porter e Kramer (2002, 2006, 2011) sugerem que a maioria das atividades de RSE só não são eficazes porque são genéricas e inadequadas à estratégia de cada empresa.

Os fins últimos da RSE já não são postos em causa, e os debates estão centrados nas características dos modelos de RSE mais integrados, e como podem ser utilizados para atingir metas e exigências organizacionais (Orlitzky, Siegel e Waldman, 2011; Smith, 2003; Cloutier, 2011; Maon e Swaen, 2009; Kurucz et al., 2008; Maon, Lindgreen, e Swaen, 2010). McWilliams et al. (2006), chegam a referir que a investigação em RSE está hoje mais focada na ligação entre a RSE e a estratégia de empresa, olhando-

se às características dos modelos de RSE mais bem incorporados estrategicamente, capazes de responder à multiplicidade de metas e requisitos (Smith, 2003; Kurucz et al., 2008; Maon e Swaen, 2009; Maon, Lindgreen e Swaen, 2010; Orlitzky, Siegel e Waldman, 2011; Cloutier, 2011). Apesar disso, a investigação sobre as razões pelas quais as empresas apresentam diferentes níveis de maturidade e de integração de RSE, é ainda limitada. O conhecimento que temos sobre o carácter estratégico da RSE é parcelar e fragmentado e continuam a existir áreas a necessitar de pesquisa adicional.

Uma questão fundacional que emerge, prende-se com a própria conceptualização de RSE estratégica. Vemos o conceito de RSE estratégica associado a um conjunto de capacidades de gestão, gerador de um leque abrangente de benefícios (económico-financeiros, mas também sociais e ambientais) contribuintes para a vantagem competitiva da empresa. RSE estratégica, e a gestão estratégica de RSE, envolvem atividades que são boas quer para a empresa, como para o ambiente natural e para a sociedade, melhorando, por isso, o desempenho empresarial e criando valor social (Carroll, 2001; Burke e Logsdon, 1996; Marsden et al., 2001; Lantos, 2001; Porter e Kramer, 2006). Isto significa que as empresas ao adotar uma abordagem mais estratégica ao tema, harmonizam a sua necessária rentabilidade de longo prazo, com as responsabilidades resultantes dos seus impactos sociais e ambientais, abrindo oportunidades para atingir alguma superioridade face aos concorrentes (Stead e Stead, 1995, 2008). Uma conceção estratégica de RSE visa a criação de valor de negócio, mas também social através de equações operacionais competitivas. É mais do que o simples compromisso entre as necessidades empresariais e o ambiente competitivo; é unificadora, e visa alcançar os objetivos esperados (sobrevivência da empresa), ao mesmo tempo que contribui para os ecossistemas social e ambiental (Stead e Stead, 2008). A RSE estratégica envolve, por isso, um certo modo de agir. Stead e Stead sugerem que elas são “integrative strategies that provide firms with competitive advantages that simultaneously enhance the quality of the ecosystem and the economic survivability of the firm” (2008, 69).

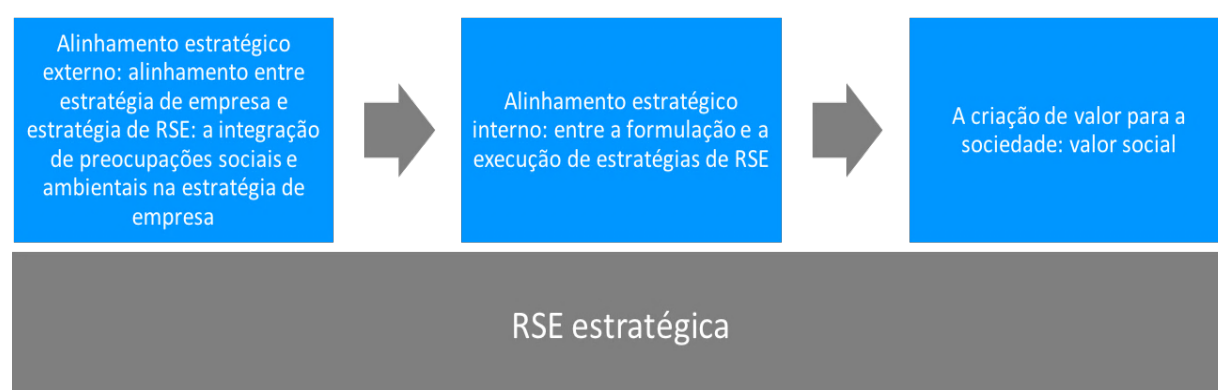
Chegados a este ponto, há questões que se colocam: se somente em certas circunstâncias a RSE contribui efetivamente para o desenvolvimento social, ambiental e empresarial, **quais são as**

características das empresas que conseguem incorporar, com sucesso e simultaneamente, estes múltiplos objetivos? O que é que significa, exatamente, RSE estratégica, e como se definem as suas componentes fundamentais? Em que circunstâncias as empresas apresentam um carácter estratégico de RSE?

Do nosso ponto de vista a RSE estratégica resulta da ocorrência de três fatores (ver figura 8 abaixo):

- [1] Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE: a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa;
- [2] Alinhamento estratégico interno: entre a formulação e a execução de estratégias de RSE;
- [3] A criação de valor para a sociedade: valor social.

Figura 8: esquematização gráfica da arquitetura da RSE estratégica; fonte: autor



3.1.1 Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e de RSE

Alinhamento estratégico externo designa a ligação, a complementaridade e a harmonização entre diferentes níveis de formulação estratégica numa organização. Usamos a taxonomia proposta por Venkatraman e Camillus (1984), que distingue entre alinhamento externo e interno. Segundo os autores, alinhamento interno diz respeito à coordenação entre as fases de formulação e execução estratégica, enquanto que alinhamento externo se reserva para a ligação da estratégia ao ambiente organizacional, e à necessária concordância entre decisões estratégicas. Abordamos nesta secção a questão do alinhamento externo como elemento central de uma conceção estratégica de RSE, reservando para uma secção posterior a questão do alinhamento interno. Na nossa perspetiva, só podemos pensar estrategicamente a RSE, quando estes dois tipos de alinhamento existirem. Vejamos a questão do alinhamento externo.

A necessidade das empresas adotarem visões estratégicas de RSE (CE, 2011) emergiu como um fator crítico empresarial. Nem todas as empresas conseguem, todavia, fazê-lo. A literatura dá conta que muitas das iniciativas de RSE, acabam por ser ineficazes ou inadequadas, por estarem desligadas da realidade empresarial, ou apenas incidirem sobre uma fração das necessidades. Pensarmos estrategicamente a RSE, implica trazer para a estratégia da empresa estas preocupações, considerando outros fatores que não os estritamente económicos. Envolve reconhecermos a posição, e papel, que uma empresa tem num sistema mais vasto que ela. Inclui ainda, alinharmos a empresa com o seu ambiente envolvente, aceitando a importância de assuntos de carácter sócio-ambiental e integrando-os nos processos de construção e formulação estratégica.

Há um certo consenso em torno da ideia de que somente quando a RSE é integrada e alinhada com a respetiva estratégia de empresa, ela ajudará a atingir benefícios tangíveis. Como referem Burke e Logsdon (1996), quanto mais intenso for o alinhamento entre a estratégia de RSE e a estratégia de negócio, maiores as oportunidades para a empresa e para a sociedade. Husted e Allen, enfatizam a importância da integração destes dois níveis estratégicos ao definirem a estratégia de RSE como uma combinação de projetos, investimentos e ações visando atingir vantagens competitivas empresariais sem que se descurem os desempenhos social e ambiental (2001,3). A RSE estratégica acolhe, por isso, o modo como as empresas lidam com assuntos sociais e ambientais, contribuindo para os objetivos empresariais; quando tal acontece a ação responsável é também ela benéfica para o negócio (Liedtka, 2000; Husted e Allen, 2001). Quando há uma gestão holística da empresa considerando a dimensão económica, mas também a social e a ambiental, e há alinhamento entre estas dimensões estratégicas, ou seja, quando se cria valor através de (e não apenas com) um desenho inteligente de processos de gestão social e ambiental (Schaltegger e Lüdeke-Freund, 2012, 1), estamos perante uma visão estratégica da RSE

O alinhamento entre estratégia de RSE e de empresa responde no fundo, a um dos problemas fundamentais da teoria da gestão estratégica atual, que é o da integração das questões sociais e ambientais no modelo de negócio das empresas. Hawn e Ioannou referem,

“From a strategy point of view, therefore, accounting for or even integrating environmental and social issues into a company’s business model, processes, and operations introduces critical new elements in the continuing quest to understand what drives persistent performance heterogeneity across firms over time—the question at the heart of strategy research.”(2014,4)

A perspectiva dos autores é que, atualmente, o campo da estratégia teoriza o desempenho empresarial, perspectivando-o do ponto de vista financeiro, algo que só permite considerar o contexto económico da gestão estratégica de uma empresa. Os desafios atuais exigem, no entanto, que se incluam outras dimensões (governança, ética, social e ambiental) que vão além do tradicional conjunto de métricas estritamente financeiras. Não se pode pensar hoje a estratégia sem pensar nestas dimensões: faz parte do seu núcleo conceptual fundamental (Freeman, 1994; Ronda-Pupo e Guerras-Martin, 2012; Freeman et al., 2010; Hawn e Ioannou, 2014).

A orientação da prática empresarial tem sido também esta. Assistimos hoje, à atribuição de uma importância crescente, a uma visão atualizada do conceito de materialidade (enriquecido no seu conteúdo com questões relacionadas com a responsabilidade social, denotando isto a deslocalização do seu campo de origem financeiro estrito). As definições mais tradicionais de materialidade estavam centradas na informação financeira relevante para os processos de tomada de decisão de investimento.^{xiv} A Financial Accounting Standards Board (FASB), por exemplo, define materialidade como

“the magnitude of an omission or misstatement of accounting information that, in the light of surrounding circumstances, makes it probable that the judgement of a reasonable person relying on the information would have been changed or influenced by the omission or misstatement.”(AccountAbility, 2006)

O IIRC (2013, 2) por seu turno afirma que um assunto se torna material

“if it is of such relevance and importance that it could substantively influence the assessments of providers of financial capital with regard to the organization’s ability to create value over the short, medium and long term. In determining whether or not a matter is material, senior management and those charged with governance should consider whether the matter substantively affects, or has the potential to substantively affect, the organization’s strategy, its business model, or one or more of the capitals it uses or affects. “

Mais recentemente, no entanto, a ideia de materialidade tem vindo a alterar-se de modo a integrar todo o conjunto de riscos e oportunidades, associados a assuntos sociais e ambientais. É central para a definição de materialidade, toda a informação empresarial que influencia todos os utilizadores da informação (Accountability, 2003; WBCSD, 2014; KPMG, 2014). Um assunto é material, se a sua omissão, ou incorreta apresentação, tiver impacto sobre as decisões desses utilizadores. Informação material é

aquela que é do maior interesse, e tem o potencial para afetar a percepção, dos *stakeholders* que pretendem tomar decisões informadas, e fazer julgamentos, sobre o empenho da empresa com o progresso económico, social e ambiental em simultâneo. Segundo a KPMG (2013) cerca de 80% das 250 maiores empresas mundiais já identificam os assuntos materiais de RSE nos seus relatórios de RSE ou sustentabilidade.

A Accountability (2006) diz,

“Business success depends on the ability to understand, respond to and shape the competitive environment. In the face of rapidly changing societal, environmental, competitive and regulatory pressures, businesses need to be open to learning from diverse sources. Yet, they also need to be able to differentiate what is material from what is ‘noise’.” (2006,9)

A gestão da materialidade como ela presentemente se faz, traduz na prática o alinhamento externo de que temos vindo a falar, ou seja, a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa, e é reveladora da abordagem estratégica à RSE que temos procurado caracterizar^{xv}. As metodologias de avaliação da materialidade têm evoluído rapidamente nos últimos anos, contribuindo para as atividades empresariais pela identificação de, e atuação sobre, assuntos sociais e ambientais materiais com impacto na empresa, graças ao grau de preocupação, interesse e relevância que têm para os *stakeholders* (Lydenberg, 2012; SASB, 2011; KPMG, 2013; Accountability, 2006, 2015; Corporate Citizenship, 2013; WBCSD, 2013; Baraka, 2014). Os resultados traduzem-se na priorização de assuntos sociais e ambientais relevantes, estruturados em torno de indicadores-chave^{xvi}, que variam consoante a região, a indústria e a empresa, e que são apresentados sob a forma de matrizes de materialidade que se tornam fundamentais para a delineação de estratégias empresariais^{xvii}.

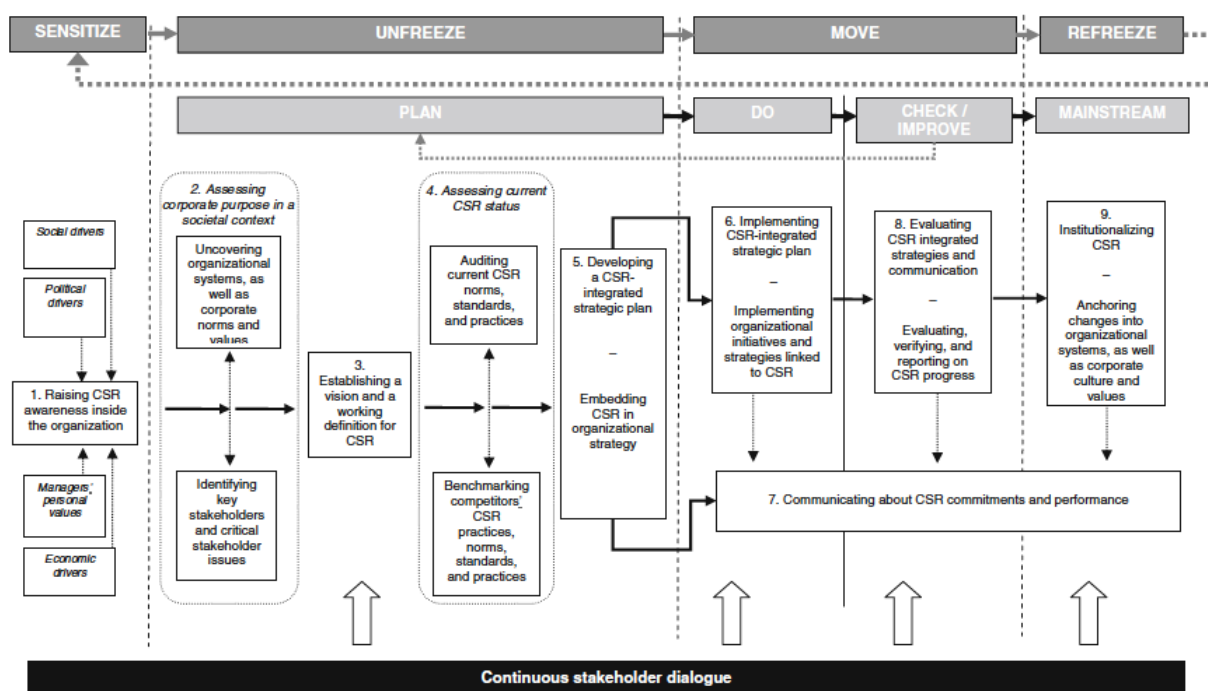
3.1.2 Alinhamento estratégico interno: a formulação e a execução de estratégias de RSE

Ao falarmos de alinhamento estratégico interno em RSE, referimo-nos à necessária integração entre a formulação e implementação da estratégia de RSE, a nível vertical e horizontal, para ultrapassar a dissensão entre pensamento e ação. A literatura sobre execução estratégica é vasta e aponta para a necessidade de alinhamento entre estes dois níveis, sob pena das organizações não atingirem as suas metas e ambições (Pedersen, 2008; Chetty, 2010; Galbraith e Kazanjian, 1986; Venkatraman e Prescott, 1990)^{xviii}. De pouco importa desenvolvermos a melhor estratégia, se não a conseguirmos pôr em prática

(Aaltonen e Ikavalko, 2002; Otley, 2003, Raps, 2005). Tal alinhamento exige intervenções sobre estruturas, pessoal e sistemas de controle, de modo a acompanhar o desempenho empresarial tendo em vista certos fins (Hrebiniak, 2006). A execução estratégica designa o conjunto de atividades de gestão que permite alinhar a ação organizacional com as intenções estratégicas, ou seja, o conjunto de atividades levadas a cabo para a realização da estratégia.

No seguimento, é importante referir que enquadrada pelo debate sobre diferentes entendimentos e abordagens ao conceito de estratégia (estratégia como conteúdo vs. estratégia como processo), a pesquisa em RSE tem ultimamente vindo a mudar o seu foco de atenção para os problemas decisoriais, e questões relacionadas com a execução ou implementação de RSE estratégica. Diversos modelos de formulação e execução de RSE estratégica têm vindo a ser propostos, examinando os passos a seguir na introdução com sucesso nas operações empresariais da RSE, alinhando-a com a estratégia de empresa (ver, por exemplo: Khoo & Tan, 2002; Werre, 2003; Panapanaan et al, 2003; Maignan et al, 2005; Cramer, 2005; Government of Canada, 2006; Epstein, 2008; Heslin e Ochoa, 2008; Maon, Swaen e Lindgreen, 2008 e 2009; Eccles, Perkins e Serafeim, 2012). São, todavia, poucas as abordagens integradas existentes, e mesmo na literatura, esta é uma área relativamente inexplorada (Collier e Esteban, 2007; Maon, Lindgreen e Swaen, 2009; Pedrini e Ferri, 2011). Maon, Lindgreen e Swaen (2009), por exemplo, reviram a literatura com base num estudo multi-caso, e propõem um modelo integrativo, com a intenção de apoiar os gestores a identificar os fatores críticos de sucesso no processo de RSE (2009, 71). Partindo de um conceito de RSE centrado no papel que os *stakeholders* desempenham, vendo a implementação estratégica de RSE como um processo de mudança e partindo das propostas existentes (Cramer, 2005; Khoo e Tan, 2002; Maignan et al, 2005; Panapanaan et al, 2003; Were, 2003), os autores sugerem um modelo integrado de desenho e implementação de RSE (figura 9 abaixo). O modelo tem a virtude de evidenciar a necessária relação entre formulação e implementação, o papel do relacionamento com os *stakeholders*, a complexidade dos fatores envolvidos, a sequencialidade das ações necessárias e o papel que a comunicação tem no processo.

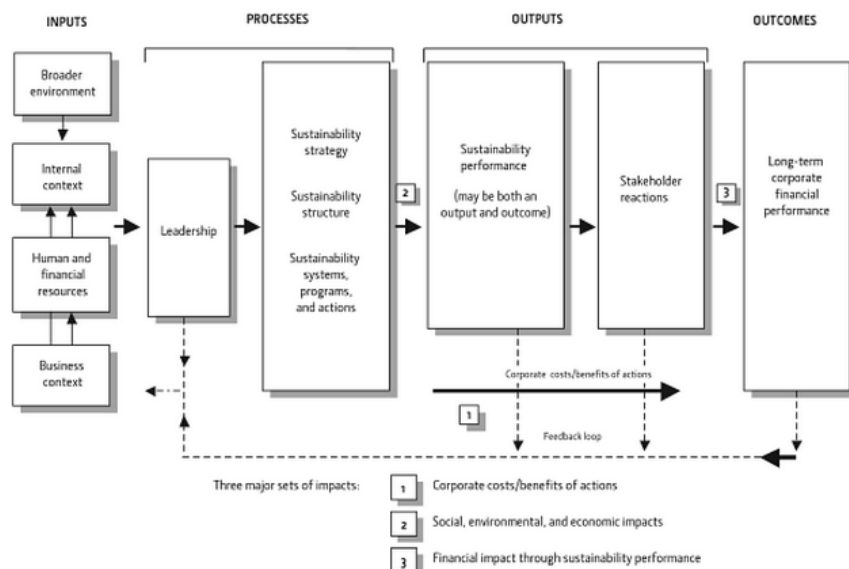
Figura 9: Modelo integrado de desenho e implementação de RSE; fonte: Maon, Lindgreen e Swaen (2009, 77)



Este modelo é próximo daquele desenvolvido por Epstein e colegas (Epstein e Roy, 2001, 2004; Epstein e Manzoni, 2006; Epstein, 2008; Epstein e Widener, 2010; Epstein e Buhovac, 2014), que sugerem um modelo-quadro de implementação estratégica de RSE, que procura: aumentar a compreensão das relações causais entre as diferentes ações alternativas que podem ser tomadas; identifica os impactos dessas ações na atuação de sustentabilidade de uma empresa; ajuda a compreender as reações prováveis dos vários stakeholders; e quais as consequências presentes e futuras sobre o desempenho financeiro (Epstein, 2008, 46).

Ao identificar um sistema e os seus elementos constituintes (figura 10 abaixo), Epstein (2008) enumera os componentes fundamentais do sistema de RSE/sustentabilidade empresarial, e, por essa via, alerta para os pontos cruciais a ter em consideração na execução estratégica, cuja depende do sucesso do alinhamento entre processos, numa cadeia de causalidade interna à organização. Um dos aspetos ressaltados é, precisamente, o papel que desempenha o contexto interno da organização, a par de outros fatores, obviamente, no desafio que a implementação constitui (Epstein, 2008, 45-47). Sem a consideração de todos estes fatores na formulação das estratégias de RSE, os seus graus de eficácia e eficiência serão fortemente penalizados.

Figura 10: o modelo de sustentabilidade empresarial; fonte: Epstein (2008, 46)



Numa análise às estratégias de RSE, anterior à formulação deste modelo-quadro, já Epstein e Roy (2001, 588) evidenciam, a centralidade da relação entre diferentes níveis estratégicos dentro da organização para o sucesso da estratégia de RSE. Na sua conceção (ver figura 11) há uma influência direta das estratégias empresarial e de negócio, sobre as ações de RSE (designadas por ‘sustentabilidade’ pelos autores), isto é, sobre a implementação das estratégias; do ‘bom entendimento’ entre os diferentes níveis resulta sucesso no desempenho.

Figura 11: O alinhamento estratégico interno como determinante do sucesso da empresa-organização; fonte: Epstein e Roy (2001, 588)



O modelo desenvolvido por Figge e colegas (Figge et al. 2002a, 2002b) é, também, uma abordagem integradora entre formulação e ação, embora não totalmente inovadora, uma vez que aplica o *Balanced*

Scorecard – BSC (originalmente desenvolvida por Kaplan e Norton, 1992, 1996, 2001a, 2001b), ao campo da RSE e da sustentabilidade empresarial, sob a designação de *Sustainability Balanced Scorecard*, SBSC. O SBSC difere do BSC na sua arquitetura, ao reconhecer explicitamente a existência de objetivos, indicadores e medidas relacionadas com a sustentabilidade empresarial. A proposta dos autores assenta na convicção de que os aspetos sociais e ambientais podem ser integrados na gestão estratégica organizacional, e podem ser considerados no complexo de relações de causalidade que conduzem ao bom desempenho empresarial. Ao fazê-lo, demonstram a importância do alinhamento interno para uma conceção estratégica da RSE (sustentabilidade empresarial, na expressão dos autores), e da sua inevitável relação com o alinhamento externo e com a criação de valor, não estritamente económico, tal como defendemos também neste estudo. A essencialidade da gestão operacional, e por consequência da execução estratégica, tomam um papel central em todo o desenvolvimento do modelo e da proposta dos autores.

Figge et al. (2002a) dizem

“By linking operational and non-financial corporate activities with causal chains to the firm’s long-term strategy, the Balanced Scorecard supports the alignment and management of all corporate activities according to their strategic relevance. The Balanced Scorecard makes it possible to take into account non-monetary strategic success factors that significantly impact the economic success of a business. The Balanced Scorecard is thus a promising starting-point to also incorporate environmental and social aspects into the main management system of a firm.” (2002a, 269)

Figge et al. (2002a, 2002b) adaptam o BSC de modo a incorporar os aspetos da sustentabilidade empresarial no modelo original. O BSC parte da presunção de que não basta o uso eficiente do capital financeiro para obter vantagem competitiva de mercado e que há outros fatores a considerar. É com base neste pressuposto que Kaplan e Norton apresentam o BSC como um sistema de avaliação de desempenho da empresa, mas que se concentra na questão estratégica a partir de quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem-crescimento. A estratégia empresarial é apresentada sob a forma de relações de causalidade onde se evidenciam o concurso de todas as dimensões para um objetivo final e global. Quando o BSC foi expandido da sua original formulação enquanto mero sistema de avaliação de desempenho, para abarcar todos os aspetos da gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1997), passou a ser encarado como uma forma de coordenação da

implementação estratégica, apoiando a tradução da estratégia de negócio a todos os níveis empresariais. Figge e Hahn (2002a, 2002b) encaram a gestão da sustentabilidade empresarial do ponto de vista das contribuições empresariais para o desenvolvimento sustentável. Numa perspectiva de ‘sustentabilidade forte’ essas contribuições só acontecerão, caso a empresa melhore simultaneamente todas as três dimensões da sustentabilidade. Figge et al. integram estas três dimensões no BSC.

Na sua análise (2002a, 2002b), elencam quatro possibilidades de integração, e defendem que o BSC sustentável (SBSC) tem de cumprir quatro requisitos:

- [1] O processo deve conduzir a um processo de gestão centrado na criação de valor;
- [2] Que para garantir a criação de valor, o processo deve conduzir a uma verdadeira integração dos aspetos sociais e ambientais na gestão empresarial;
- [3] O SBSC não pode ser genérico e deve atender às especificidades da unidade de negócio concreta;
- [4] Os aspetos sociais e ambientais associados a uma unidade de negócio devem ser integrados de acordo com a sua relevância estratégica (para informação mais detalhada consultar Figge et al., 2002a, 2002b).

Daqui resulta a evolução do modelo inicial para contemplar aspetos não exatamente relacionados com o mercado, mas que com ele se relacionam: dimensão de não-mercado.

Estas diferentes abordagens salientam a importância da integração entre o desenvolvimento e a implementação da estratégia, entre o conteúdo e o processo. A ligação entre estes dois níveis da gestão da RSE permite que dela consigamos retirar o seu potencial e a tornemos verdadeiramente estratégica. Passar das palavras aos atos é, todavia, complexo (MIT-BCG, 2013; UN Global Compact Report, 2013), e são várias as razões apontadas como barreiras à ação em RSE (MIT-BCG, 2016; Globescan BSR, 2015; UN Global Compact, 2013). Entre elas salientam-se

- [1] Falta de pressão dos consumidores;
- [2] Dificuldade em quantificar os efeitos intangíveis da sustentabilidade e de a ligar à criação de valor para a empresa;
- [3] Planeamento e orçamento de curto-prazo;
- [4] Recursos insuficientes, nomeadamente financeiros;
- [5] Falta de enquadramento organizacional para a incorporação da rse e da sustentabilidade nas estratégias fundamentais da empresa;
- [6] dificuldade em harmonizar o envolvimento com a rse e outras prioridades estratégicas;

dificuldade em introduzir mudanças ao longo da cadeia de suprimentos;

- [6] Falta de regulação sobre o tema;
- [7] Falta de apoio e incentivos governamentais-regulatórios;
- [8] Falta de envolvimento dos empregados;
- [9] Oposição por parte de quadros seniores da empresa;
- [10] Oposição por parte de investidores.

Estes obstáculos têm-se traduzido em dificuldades na implementação e, também, na avaliação do desempenho ambiental e social, ou seja, apesar das empresas estarem envolvidas e empenhadas com a RSE e com a sustentabilidade empresarial, enfrentam grandes desafios ao nível da implementação e da demonstração do seu progresso em direção a certas metas.

3.1.3 A criação de valor para a sociedade: valor social

Criação de valor e *stakeholders* da empresa

Um outro componente fundamental da RSE estratégica, é a contribuição para a conservação, criação e/ou apropriação de valor, assegurando-se que a destruição é limitada ou evitada (Kemp, Stark e Tantrum, 2004). Numa perspetiva neoclássica da empresa, a ideia de valor associa-se ao valor económico originado pelos impactos da empresa no mercado: cria-se valor económico quando os retornos do capital excedem os seus custos.

Considerando as atuais perspetivas teóricas sobre as empresas, há algumas questões que se colocam:

- [1] Será esta noção de valor suficientemente esclarecedora, precisa, abrangente, e reveladora da verdadeira influência da empresa no mercado e em sociedade?
- [2] Será que a criação de valor económico (ligado implicitamente à noção de eficiência e eficácia económica), é aquilo a que as empresas se devem, exclusivamente, propôr?
- [3] Será que os gestores das organizações deverão considerar nas suas decisões, simplesmente a maximização do valor de mercado da empresa no longo prazo?
- [4] Será que a avaliação do desempenho de uma organização deve ser feito, exclusivamente, através de critérios financeiros?

Uma alternativa a esta conceção de maximização do valor económico é dada pela teoria dos stakeholders^{xix} proposta por Freeman (1984). Parmar et al. (2010) referem que a teoria dos stakeholders surge como uma tentativa de resposta a três questões fundamentais:

- [1] Compreender como o valor é criado e transaccionado;
- [2] A ligação entre capitalismo e ética;

- [3] Compreender como os gestores devem pensar e agir para decidir melhor relativamente à criação de valor e à questão ética.

Considerar os relacionamentos com stakeholders, a unidade de análise teórica, permite na perspetiva destes autores, responder a estas questões. A teoria dos stakeholders dá-nos uma perspetiva diferente sobre os relacionamentos mantidos pela organização e sobre a criação de valor, já que leva em consideração as preferências dos stakeholders num contexto social real. Bosse, Phillips e Harrison (2009) afirmam que a teoria dos stakeholders vem introduzir realismo à teoria da empresa: os stakeholders fazem escolhas e tomam decisões com base no seu julgamento de utilidade, isto é, decidirão pelas opções que são mais valiosas, as que têm mais utilidade. Harrison e Wicks (2013) reconhecem a existência de uma função utilidade implícita, ilustrativa daquilo que são as preferências dos stakeholders por diferentes tipos de valor possíveis. A ideia de criação de valor para os stakeholders está, por isso, no centro das modernas conceções da empresa. Vale a pena lembrar que Freeman afirmou que :

“Stakeholder theory, in my view, is not about markets and how they work (at least first and foremost not about that). It's not a theory of the firm. Rather it is a very simple idea about how people create value for each other. It's a theory about what good management is. (...) Better stakeholder theory focuses us on the multiplicity of ways that companies and entrepreneurs are out there creating value, making our lives better, and changing the world. And it needs to focus on cases where things go wrong” (In Agle et al., 2008:165)

Uma empresa é muito mais do que ‘uma máquina de fazer dinheiro’ com responsabilidade exclusiva perante os accionistas. Uma empresa é um conjunto de relacionamentos onde se opera a criação de valor para todas as partes envolvidas (Freeman, 2007). Se quisermos, podemos considerar que o verdadeiro ‘negócio de uma empresa’ é a criação de valor no seio de uma rede de stakeholders em que interage, tentando garantir que esse valor nunca seja destruído ou depreciado.

Criação de valor não simplesmente económico

A teoria dos stakeholders propõe alterações à conceção de valor tradicional, aceitando que a criação de valor é um processo social não dependente exclusivamente da empresa, antes da relação que ela mantém com outros num contexto social rico, competitivo, contingente e complexo. Porque os stakeholders, parte essencial da equação, têm as suas próprias funções implícitas de utilidade, e porque nem sempre o valor económico-financeiro toma a dianteira nas preferências, o valor criado por uma empresa nunca é estritamente económico. Os stakeholders querem outras coisas de um

relacionamento do que apenas retornos económicos (Agle et al., 2008; Argandoña, 2011; Bosse et al., 2009; Harrison e Wicks, 2013), e as empresas que não reconhecem esta complexidade da noção de valor, bem como a necessidade de adaptar a sua equação de negócio a essas circunstâncias, terão dificuldade em atingir os seus objetivos e, no limite, sobreviver.

A noção de valor na abordagem neoclássica, como salientam Argandoña (2009), Bosse et al. (2009) e Hahn (2015), é uma conceção insuficiente e está desligada do típico comportamento humano. Como defende Hahn (2015), os stakeholders podem ter diferentes funções utilidade que atuarão como motivações para o comportamento humano, e dentre elas o autor enfatiza o papel da reciprocidade num quadro de interesse próprio limitado (Fehr e Gächter, 2000). Maximizar a utilidade está dependente da conceção de valor que cada stakeholder tem, e esta determinará os comportamentos que os stakeholders irão apresentar. Defendem Harrison e Wicks (2013) que, de acordo com a quantidade de utilidade que os stakeholders recebem de uma empresa, assim será a sua decisão de se relacionarem com ela e como agirão quando em relação. O termo utilidade identifica-se, por isso, com o valor recebido pelo stakeholder (que para ele foi criado), ou seja, algo a que o stakeholder reconhece mérito. Os relacionamentos são mantidos enquanto as organizações conseguirem identificar aqueles que são os interesses relevantes para os stakeholders que acrescentam valor, ou utilidade, às perceções que os stakeholders têm dos relacionamentos (Harrison e Wicks, 2013).

Os relacionamentos serão mantidos ou quebrados de acordo com a perceção de utilidade tida pelos stakeholders. A utilidade é baseada na reciprocidade e perceção. A partir do momento em que uma alternativa aos relacionamentos existentes se apresenta dá-se uma destruição de valor e haverá um incentivo para o stakeholder quebrar a relação. Quando um stakeholder toma uma decisão, toda a rede de stakeholders de uma empresa será influenciada e reagirá em função disso.

Ao aceitarmos que o valor criado por uma empresa não é exclusivamente económico, e que há lugar a uma racionalidade não estritamente económica na gestão dos destinos empresariais, abrimos caminho também ao reconhecimento da importância e valor da RSE. Epstein (2008) considerou precisamente que o valor de RSE não está só relacionado com impactos de mercado (económico) mas também com

impactos fora do mercado, e para os reconhecer é necessário perceber como é que os stakeholders atribuem valor a ativos sociais e ambientais (Epstein, 2008:145)^{xx}.

Criação de valor social pela RSE

A RSE como modo de criação e apropriação de valor, foi pela primeira vez designada como RSE estratégica por Baron (2001,17), que a definiu como uma motivação para a ação social. McWilliams e Siegel identificam, similarmente, as estratégias de RSE como estando principalmente centradas na criação e apropriação de valor pela empresa. Dizem os autores “strategic CSR as any ‘responsible’ activity that allows a firm to achieve strategic competitive advantage, regardless of motive” (2011,1481). Para McWilliams e Siegel, a implementação de RSE num quadro de gestão estratégica, serve para gerar vantagens competitivas através da contribuição para a criação de valor acrescentado adicional.

Neste estudo consideramos valor social como aquele que é acrescentado (seja ele criado, apropriado, conservado, ou simplesmente, não destruído) por uma empresa, não exclusivamente para o benefício dos seus acionistas.

Com o objetivo de definirmos mais rigorosamente o valor da RSE estratégica, iremos mais à frente analisar a noção de ‘valor acrescentado sustentável’ proposta por Figge (2001), Figge e Hahn (2004, 2005) e Hahn et al. (2010), como modo de operacionalizar o impacto da RSE. Figge (2001) sugere que esta é uma forma de cálculo do valor acrescentado por uma empresa, mais inclusiva do que abordagens que avaliam a criação de valor centradas na ideia de capital económico (Rappaport, 1986; Stern et al., 1995). Maas e Boons (2010) referem, justamente, que refletir sobre o valor acrescentado pela RSE implica evidenciar o papel que os *stakeholders* exercem. Neste sentido, os autores sugerem que o valor social acrescentado pode ser categorizado em três componentes:

- [1] Valor criado de novo (valor acrescentado pela inovação);
- [2] Valor integrado (integração das preocupações e necessidades dos *stakeholders* – nomeadamente valores sociais e ambientais);
- [3] Valor redistribuído (intervenções na cadeia de valor para diminuir as assimetrias de poder – por exemplo, ‘comércio justo’).

Por seu turno, Porter e Kramer (2006, 2011) designam o valor social criado por ‘valor partilhado’ (*shared*

value), e identificam-no com práticas e políticas operacionais que estimulam a competitividade da empresa ao mesmo tempo que melhoram as condições sociais e económicas das comunidades em que operam. Crane et al. (2014) criticam de vários ângulos a ideia de ‘valor partilhado’, identificando várias limitações no modo como Porter e Kramer abordam a questão. Uma das críticas mais substanciais, respeita à singularidade da noção de ‘shared value’. Crane et al. (2014) apontam falta de originalidade ao conceito de ‘valor partilhado’, afirmando que outros antes de Porter e Kramer, já haviam proposto conceitos semelhantes, nomeadamente, Moss Kanter (1999), Hart (2005) e Emerson (2003). Para Emerson, por exemplo, não é realmente importante se se chama ‘combined value’, ‘social shared value’, ‘social equity ratio’, or ‘social return on investment’ (2003, 41); o que realmente importa, é criar um quadro novo de análise, capaz de exprimir a complexidade do mundo em que vivemos, e oferecer uma nova perspetiva sobre o desafio da valorização e avaliação das atividades de negócio como um todo. Valor social é um produto inevitável da atividade de uma organização que, quando a RSE se torna estratégica, se transforma, também, numa meta e objetivo. Esta noção de valor social, distancia-se de uma conceção de valor estritamente económica, considerada como simples ganho financeiro (imediato ou futuro) para os acionistas. A complexidade do objeto exige, portanto, métodos mais integrados, inovadores e abrangentes de valorização e avaliação, capazes de reportar os impactos combinados (de negócio e sociais) das atividades de uma empresa. Maas realça precisamente isto quando afirma que

“there is a need for a development from traditional accounting to contemporary accounting and from the focus on single dimensional, financial, value creation towards integrated dimensional, blended value creation.” (2009, 50).

3.1.4 Forças influenciadoras do carácter estratégico da RSE

Procuramos agora explorar fatores influenciadores do envolvimento com a RSE. Contextualizamos em primeiro lugar a discussão, para num segundo momento explorarmos as categorias de determinantes identificados na literatura, e consequentemente objeto da nossa reflexão, e os níveis a que estes fatores influenciam o perfil de RSE.

A sistematização destas diferentes forças traz benefícios para a compreensão do conceito e, ainda, para a prática da gestão estratégica de RSE, ao melhorar o processo de tomada de decisão e a orientação

para a ação. Estes fatores determinantes dos níveis de envolvimento com a RSE, poderão ser explorados em profundidade, olhando à sua relevância prática e às consequências que mostram.

A literatura dá conta de uma série de condições (Ulmann, 1985) que impactam a RSE e que podem ser determinantes na abordagem à RSE seguida por uma empresa, atuando como forças-motrizes condicionantes da prática e estratégia de RSE (Aguinis e Glavas, 2012; Tarabella e Burchi, 2013). **A questão que se coloca é, precisamente, quais são estas forças influenciadores e/ou determinantes da RSE?**

A literatura sobre forças-motrizes da RSE é extensa (Husted, 2000; Husted e Allen, 2001; Haigh e Jones, 2004; Aguilera et al., 2007; Weber, 2008; Visser, 2008; Babiak e Trandafilova, 2009; Perrini et al., 2009, Ioannou e Serafeim, 2010; Muller e Kolk, 2010; Cheah, Jamali, Johnson e Sung, 2013; Aguinis e Glavas, 2012; Du, Swaen, Lindgreen e Sen, 2013; Liang e Reneboog, 2013, Hahn et al., 2015), e permite-nos mapear as categorias de fatores que influenciam o envolvimento das empresas com o tema e os arranjos encontrados para a implementação. Falarmos destes fatores implica pensarmos numa estrutura de causalidade associada à RSE (Epstein, 2008; Ferguson, 2009; Jackson e Hajri, 2009; Harrison e Wicks, 2013). O conceito de causalidade é relevante para entender como, porquê e por quem, o valor empresarial é criado, conservado, destruído e/ou apropriado (e esta compreensão é útil para apreendermos, como vimos, o caráter estratégico da RSE). Podemos aplicar a designação de ‘cadeia de valor’ de RSE para descrever esta estrutura de causalidade. Entendemos por cadeia de valor de RSE, os processos organizacionais subordinados a distintos fatores, que influenciam a adoção e implementação da RSE, e que geram, a jusante, resultados, benefícios e impactos na sociedade, no ambiente e na empresa. Considerar uma racionalidade causal à RSE, leva-nos a considerá-la influenciada por certas causas, com efeitos benéficos ou danosos para as empresas, sociedade e ambiente natural, num processo cíclico de criação de valor^{xxi}. Vários autores referem implícita, ou explicitamente, esta noção de cadeia de causalidade associada à RSE (Ferguson, 2009; Epstein 2008; Jackson e Hajri, 2009; Harrison e Wicks, 2013; Eccles, Ioannou e Serafeim, 2013, 2014; Hawn e Ioannou, 2014). A ideia de causalidade é uma noção relevante que nos ajuda a explorar e identificar as categorias de fatores que afetam a

criação de valor, bem como podem ter impacto sobre o tipo e perfil de RSE que a empresa adotar.

São várias as categorias de variáveis que têm uma influência sobre a variação do desempenho social das empresas (Orlitzky et al., 2015). Três trabalhos de revisão de literatura sobre esta matéria, e consequente categorização de forças-motrizas da RSE, merecem a nossa atenção devido à análise sistemática que desenvolvem. Referimo-nos aos estudos de Aguilera et al. (2007), Aguinis e Glavas (2012), e Orlitzky et al (2015).

Aguilera et al. (2007) falam de forças a nível individual, organizacional, nacional e transnacional. No seu estudo, os autores exploram as razões pelas quais as empresas contribuem para a mudança social através das suas iniciativas de RSE. Fazem-no propondo um modelo de análise multi-nível e multidisciplinar, no qual defendem que as empresas desenvolvem iniciativas de RSE, reativa ou proativamente, para responder às exigências, e corresponder às expectativas, de uma série de atores sociais, que as pressionam, no sentido delas obter colaboração na implementação de certas mudanças sociais. Diferentes atores sociais têm razões instrumentais, relacionais ou morais (interesse próprio, preocupação com as relações entre membros de grupo e necessidades ao nível dos princípios morais e padrões éticos) para exercerem pressão sobre as empresas/organizações com as quais se relacionam e pelas quais são afetados (ou que afetam). Essas forças, emergentes no contexto organizacional, constituem um ambiente de pressão interno e externo à organização (mais ou menos envolvente), exigindo dela ajustamento e adaptação. A pressão manifesta-se através de certos mecanismos. Ao nível dos empregados falamos, por exemplo, da sua participação e liderança. Outros *stakeholders* internos e externos, exercerão pressão através das suas decisões estratégicas e usando a sua voz através de ação coletiva. Já os governos nacionais e instituições transnacionais, fazem-no através de legislação, publicação de linhas de orientação e documentos de suporte, bem como através de condicionamento doutrinário. Já os *stakeholders* mais ativistas poderão entrar em processos de diálogo multilateral, lançar campanhas e boicotes. Na perspetiva dos autores, este tipo de pressão condiciona as organizações, e constitui-se como antecedente das iniciativas empresariais de RSE, acabando por levar a mudanças sociais.

Como parte do seu modelo de RSE, **Aguinis e Glavas** identificam uma série de variáveis que influenciam (predizendo, mediando ou moderando) a capacidade de uma empresa obter retornos e impactos das suas atividades de RSE. Um dos tipos de variáveis (as preditivas, salientadas na tabela 8 abaixo), corresponde à noção de forças-motrizes que aqui procuramos evidenciar. A revisão de literatura dos autores conclui com um modelo compreendendo três níveis de análise: institucional, organizacional e individual. A tabela 8 sumariza a categorização de Aguinis e Glavas que organiza os diferentes tipos de forças influenciadoras dos processos de RSE.

Tabela 8: modelo de forças influenciadoras da RSE com realce, nosso, dos determinantes; fonte: autor, adaptado de Aguinis e Glavas (2012)

Tipo	Definição	Institucional	Organizacional	Individual
Forças preditivas	Variáveis que atuam como determinantes reativas ou proativas das atividades e políticas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Pressão institucional Pressão dos <i>stakeholders</i> Regulação, institucional Exigências de regulação, standards e certificação 	<ul style="list-style-type: none"> Motivos normativos e instrumentais da empresa Missão e valores da empresa Estrutura de governança da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Empenho de supervisão relativamente a RSE Valores, necessidades e reconhecimento relativamente a RSE
Forças mediadoras	Variáveis que explicam os processos e mecanismos subjacentes e as razões pelas quais certas iniciativas de RSE estão ligadas a certas consequências	<ul style="list-style-type: none"> Relações com <i>stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos intangíveis da empresa Interpretação da RSE pela empresa como oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> Percepções dos empregados sobre o caráter visionário da liderança Identidade e orgulho organizacional
Forças moderadoras	Condições sob as quais as iniciativas de RSE influenciam os resultados	<ul style="list-style-type: none"> Saliência de <i>stakeholders</i> Crescimento e regulação pela indústria Contacto e visibilidade junto do público 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em I&D Publicidade Finanças e recursos ineficientes Contacto e visibilidade junto do público 	<ul style="list-style-type: none"> Influências da supervisão (e.g., empenho na ética, sensibilidade com a igualdade) Discernimento dos empregados

Dizem Bronn e Vidaver-Cohen (2009) que o conhecimento das forças-motrizes ajuda a prever o envolvimento com a RSE e explicar as abordagens que privilegiarão.

Orlitzky et al. (2015), tal como Aguilera et.al. (2007), reconhecem que há forças a operar a diversos níveis (empresa, indústria/setor e país/região), mas que muito pouco se sabe sobre a relativa influência destas diferentes categorias. Mais, Orlitzky et al. (2015) referem que as avaliações das forças determinantes feitas até agora, não fazem distinção entre grupos de stakeholders, e isso é uma dimensão importante a considerar. Orlitzky et al. (2015) consideram que há três categorias de forças:

- [1] A um macro-nível haverá instituições nacionais de diversos tipos (políticas, sociais) e

sistemas económicos e não económicos envolventes, que afetam os processo de tomada de decisão organizacional;

- [2] A nível intermédio, num meso-nível, podem ser contabilizadas características do setor de atividade e dos seus ambientes envolventes específicos;
- [3] E, por fim, a um micro-nível deverão ser consideradas variáveis determinantes localizadas ao nível da empresa que acabarão por influenciar os seus processos decisoriais quanto à RSE.

As conclusões a que Orlitzky et al. (2015) chegam são relevantes: as forças-motrizas ao nível da empresa, ou seja, a um micro-nível, são aquelas que explicam maior percentagem de variância do desempenho social (CSP) das empresas^{xxii}. Adicionalmente, introduzem uma desagregação nas medidas, e verificam que diferentes categorias de forças têm efeitos distintos consoante as componentes de RSE que estão sob análise, e o tipo de *stakeholders* a que essas iniciativas se destinam ou aplicam. Esta desagregação permite perceber que as medidas orientadas aos accionistas (e comunidade financeira) são, também, influenciadas por forças a um nível macro. Os autores reconhecem, ainda, que há influências entre níveis, podendo estes atuar conjuntamente, e que a intensidade das forças varia consoante os *stakeholders* que consideramos e o tipo de componente de RSE que é alvo de atenção. É lógico que as forças a um nível macro influenciam, e se constituem como determinantes antecedentes, do desempenho social das empresas [tal como Aguilera et al. (2007), Matten e Moon (2008) e Ioannou e Serefeim (2012), também afirmam], já que condicionam os ambientes legal, cultural, político e económico, em que as empresas operam. Isso não ocorre, todavia, de uma forma homogênea, dependendo essa influência do tipo de *stakeholder* visado nas iniciativas de RSE. Forças a nível micro (ao nível da empresa), relacionadas com a disponibilidade de recursos (económico-financeiros, materiais, culturais-valorativos, intelectuais e de conhecimento, entre outros) predeterminam as oportunidades estratégicas que podem ser antecipadas da RSE e a decisão de adotar e implementar iniciativas de RSE para diversos tipos de *stakeholders*.

As análises de **Aguilera et al. (2007)**, **Aguinis e Glavas (2012)** e **Orlitzky et al. (2015)**^{xxiii} acabam por concordar no essencial: há diversas categorias de forças a nível da empresa, do setor em que se encontra e da região. Estas têm diferentes graus de influência sobre o perfil de RSE apresentado por uma

empresa. Esta influência resulta de pressões para a ação exercidas por redes de *stakeholders* internos e externos à empresa, utilizando determinados mecanismos e tendo como pano de fundo certos arranjos institucionais.

O estudo de Orlitzky et al. (2015) é útil, já que faz sobressair a importância dos *stakeholders* em todo o processo. Além disso, conclui que as forças ao nível da empresa, relacionadas com a disponibilidade e gestão de recursos (económico-financeiros, ambientais, sociais, materiais, culturais-valorativos, intelectuais e de conhecimento, entre outros), são as principais forças-motrizes da ação responsável da organização (exercendo os *stakeholders* um papel fundamental). Somente no que respeita a uma categoria de *stakeholders*, os acionistas, estas forças a nível micro, são complementadas por forças a outro nível, nomeadamente, institucionais (macro).

O conhecimento sobre determinantes ainda está numa fase embrionária, mas podemos, sumariamente, identificar que as forças que mais influenciam a formulação e execução estratégica de RSE têm a ver com:

- [1] Existência de arranjos institucionais nacionais/regionais específicos desenvolvidos historicamente (Matten e Moon, 2008) e que afetam a natureza das empresas, a organização dos processos no mercado e em sociedade, e os sistemas de controle e coordenação existentes e em funcionamento (Whitley, 1999);
- [2] Nestes quadros institucionais vigentes, há forças que são exercidas por diversos tipos e redes de *stakeholders*, que pressionam as empresas situacionalmente definidas (Aguinis e Glavas, 2012).
- [3] Que conduzem a iniciativas reativas ou proativas das empresas/organizações condicionadas pelas suas características concretas e pelos recursos disponíveis.

Há, por isso, um conjunto multi-nível de forças-motrizes determinantes, que influenciam o tipo e o desempenho social que as empresas/organizações acabam por manifestar, sendo que Orlitzky sugere a preponderância dos determinantes empresariais (características e recursos concretos). Consolidando esta informação, poderemos organizar os determinantes (antecedentes das decisões em RSE) em termos de seis dimensões, que nos ajudarão a caracterizar as forças em ação (note-se que procuramos aqui, sintetizar as categorias explicativas da adoção de uma prática e estratégia de RSE na organização):

- [1] O nível sistémico de determinação (determinantes ao nível do país, da região, da indústria,

da empresa, ou do indivíduo);

- [2] A sua natureza (por exemplo: política, económica, social, tecnológica, legal, ecológica, cultural; Maon, Swaen e Lindgreen (2008) sugeriram parcialmente esta abordagem ao falar de determinantes políticos, sociais, económicos e individuais);
- [3] A sua origem (interna, por exemplo, cultura e liderança; ou externa à empresa, e se externa, considerar a sua localização geográfica ou âmbito: local, nacional, federal ou simplesmente internacional);
- [4] Os atores desencadeadores e o relacionamento mantido com a empresa (escrutinando o poder e tipo de stakeholders envolvidos: isolados ou organizados em rede, e o tipo de arranjos apresentado);
- [5] A extensão da sua influência (sobre toda a cadeia de valor, ou somente sobre parte dela, por exemplo, a cadeia de suprimentos); e
- [6] A intensidade da mesma (capacidade de influência sobre o sucesso das intervenções em RSE).

Esta nossa proposta é um modo complementar de organizar as forças determinantes da RSE, que pode acrescentar ao conhecimento existente sobre como, porquê e por quem, o valor é conservado, criado, destruído ou apropriado ao longo do processo. Num passo posterior, a identificação dos determinantes pode ser ligada aos fatores críticos de sucesso da organização, e, por essa via, podemos perceber quais, e em que medida, estas forças contribuem para a eficiência empresarial e para o predomínio de certos perfis de RSE (de modo composto ou desagregado).

Esta multiplicidade de fatores críticos para o sucesso RSE, aponta para a crucialidade de que se reveste, a passagem da intenção e conteúdo, para a ação responsável.

Sumário e implicações

Consideramos que a RSE estratégica resulta da concorrência de três fatores, implica ação e envolve uma coerência entre a formulação e execução estratégica. Para além do alinhamento externo (entre a empresa e a sua envolvente – levando em consideração os temas sociais e ambientais na gestão estratégica da empresa), a RSE estratégica envolve também alinhamento interno entre conceção e execução, ou para ser mais preciso, exige uma prática consequente de transposição do conteúdo para o processo. RSE estratégica envolve mudança estratégica, e isso significa reconhecer a relevância de assuntos sociais e ambientais (a par dos económicos), desenhar objetivos e metas (demonstrando empenho para com princípios gerais de ação responsável), mas também a implementação de ações

capazes de mover a empresa para níveis mais elevados de desempenho económico e social. Uma última característica fundamental da RSE estratégica é que ela contribui para que haja conservação, criação e/ou apropriação de valor, enquanto se garante que o que o destrói ou limita, é evitado. Somente quando as empresas acrescentam, efetivamente, e em simultâneo, valor ambiental, social e económico através das suas iniciativas, estaremos em presença de RSE estratégica. É, portanto, da confluência das três dimensões enunciadas que o conceito de RSE estratégica pode recolher o seu significado completo e abrangente. Procurou-se, ainda, evidenciar os fatores que influenciam a adoção de um certo perfil de RSE. A RSE pode ser determinada por um conjunto de forças atuantes a diversos níveis, que se manifestam por pressões de vários tipos e intensidades, (originadas a partir do macro-ambiente envolvente) ao exercício da atividade (manifesto em certos arranjos institucionais) e ao micro-ambiente concreto (manifesto nos recursos materiais e simbólicos disponíveis e nas equações de alocação dos mesmos). Estas forças determinantes são essenciais para a definição do carácter estratégico que a RSE apresenta.

4 A medição do impacto e do valor da RSE: O método do “Valor Acrescentado Sustentável – SusVa”

Falarmos do valor criado, apropriado ou não destruído pela ação responsável empresarial, implica considerarmos o seu impacto e efeitos, e isso leva-nos à questão da sua avaliação e medição. Nesta secção procuramos refletir sobre esta matéria. Começamos por salientar a sua importância, prosseguindo com uma discussão sobre sistemas de avaliação existentes para avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE, abordando de seguida as classificações de métodos existentes e relevantes para um melhor discernimento sobre esta problemática. Por razões práticas e instrumentais, focamo-nos posteriormente no método SusVA (Valor Acrescentado Sustentável) proposto por Figge e Hahn como forma de avaliar as contribuições empresariais para a sustentabilidade de uma empresa para uma indústria, região, país, ou outro qualquer referencial relevante. A atenção dada a este método, resulta da aplicação da lei da parcimónia, ou princípio de Ockham, sobre os métodos existentes e sobre a sua relevância para o teste exploratório do modelo de análise da RSE estratégica que proporemos mais à frente neste documento.

4.1 Sistemas de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE

Abordagens integradas à avaliação dos efeitos

Ao medir o desempenho, as empresas atualizam o seu conhecimento sobre as necessidades, aspirações, recursos e incentivos da sociedade e dos seus *stakeholders*. Ao fazê-lo obtêm, ou mantêm, níveis adequados de legitimidade pública, melhoram o seu ambiente relevante de negócios, reforçam e consolidam a cadeia de suprimentos e de valor, bem como alimentam a inovação empresarial. A medição é o modo de obter informação essencial para tomar decisões relativamente aos recursos a afetar, com o objetivo de produzir mudanças organizacionais capazes de atingir as metas e ambições empresariais nesta matéria.

A forma de medir, avaliar e monitorizar o impacto e a criação de valor decorrente do envolvimento empresarial com a RSE, passa pelo desenvolvimento de **sistemas de monitorização e avaliação**, e pela **identificação de indicadores relevantes dos efeitos** que a organização tem ao nível das pessoas, dos sistemas sociais e instituições, e do ambiente físico-natural, ou seja, conjuntos de medidas^{xxiv} capazes

de facultar informação útil para gerir, controlar e planear as atividades desenvolvidas pela empresa (Wood, 1991, 2010; Epstein e Roy, 2001, 2003; Schaltegger e Wagner, 2006; Ferguson, 2009; Epstein e Widener, 2010; Crutzen, Zvezdov e Schaltegger, 2016).

Devido à importância que assume na implementação estratégica de RSE^{xxv}, esta é uma área de pesquisa em RSE que se tem vindo a desenvolver a nível académico^{xxvi} e profissional, com o intuito de clarificar as dimensões destes sistemas^{xxvii}. Continua no entanto a ser uma área menos explorada (Wood, 1991, 2010), não havendo muita investigação sobre sistemas formais e informais de controle e monitorização do desempenho em RSE-sustentabilidade empresarial^{xxviii}. Bertoneche e van der Lugt (2013) caracterizam esta questão, como a busca da *partícula de Deus* da RSE-sustentabilidade empresarial.

Para esta falta de investigação, e menor desenvolvimento conceptual e prático dos sistemas, contribuem os vários obstáculos empíricos à avaliação e medição de impacto, identificados por vários autores (destacamos, entre outros: Schaltegger e Burritt, 2000; Schaltegger, Hahn e Burritt, 2000; Briassoulis, 2001; Schaltegger et al., 2002; Wainwright, 2002; Clarke et al., 2004; Tuan, 2008; Maas, 2009; Rauscher, Schober e Millner, 2012; Lee e Saen, 2012; Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016). Estes obstáculos/barreiras são, geralmente, agrupados nas seguintes categorias:

- [1] Falta de tempo para a conceptualização e implementação de sistemas de avaliação e medição de impacto;
- [2] Falta de recursos financeiros para o desenvolvimento de mecanismos de avaliação;
- [3] Falta de incentivos e exigências interna e externa para o desenvolvimento de processos de medição e avaliação de impacto socio-ambiental (institucional, económico-financeira, política e estratégica);
- [4] Falta de conhecimento sobre princípios, processos, técnicas e instrumentos de avaliação de impacto;
- [5] Falta de consenso quanto ao tipo de informação (quantitativa/qualitativa), às medidas a utilizar e aos indicadores a privilegiar;
- [6] Inexistência de um léxico comum no campo da avaliação e medição de impacto da RSE e sustentabilidade empresarial;
- [7] Ausência de informação de base que possa ser utilizado para efetuar o cálculo do desempenho entre os momentos anteriores e posteriores ao desenvolvimento e implementação de políticas, programas, iniciativas e atividades (ao nível dos impactos, resultados finais e processuais e custos: “impacts, outcomes, outputs and costs”);

- [8] Ausência de uma teoria de mudança e de atribuição causal (incapacidade de identificar uma relação de causalidade entre atividades e programas específicos e resultados concretos);
- [9] Existência de impactos intra-organizacionais e psicológicos dos resultados da avaliação e medição (receio de que os resultados possam ser utilizados na promoção de alterações organizacionais e pessoais indesejadas pelos membros da organização);
- [10] Atitude de desconfiança, ou negativa, relativamente à avaliação e medição em geral (os membros organizacionais podem considerar que a alocação de recursos a este fim pode desviar fundos de outras atividades consideradas mais necessárias, ou simplesmente podem considerar que os leva a ter trabalho adicional desnecessário).

A avaliação é, tradicionalmente, abordada a partir do prisma da eficiência do capital financeiro (Möller e Schaltegger, 2005; Schaltegger, Hahn e Burritt, 2000; Burritt e Saka, 2006; Porritt, 2007; Bennett, Schaltegger e Zvezdov, 2013). A emergência da RSE como dimensão da gestão das organizações, trouxe implicações sobre este entendimento da eficiência, tendo-se tornado questionável a universalidade de modelos de negócios centrados na maximização dos lucros financeiros (Dyllick e Hockerts, 2002). Consequentemente verificaram-se alterações na conceptualização da criação de valor, que se deslocou do campo estritamente económico para o da criação de valor partilhado, combinado ou social.

A resposta a estes desafios, e a superação das limitações das abordagens tradicionais, efetuou-se com a introdução das ideias de eco-eficiência^{xxix}, sócio-eficiência^{xxx}, eco-eficácia e sócio-eficácia, operacionalizadoras de uma nova lógica nos sistemas de avaliação de desempenho, contemplando os aspetos associados à RSE, envolvendo uma noção mais lata de capital (Dyllick e Hockerts, 2002; Hockerts, 1996, 1999; Figge e Hahn, 2001), e descrevendo mais fielmente a relação entre o valor acrescentado empresarial e o seu impacto ambiental e social.

Estes sistemas têm a intenção de avaliar integradamente, a eficiência e eficácia económica, social e ambiental dos processos e atividades da organização, levando em consideração os impactos cruzados entre as várias dimensões e indicadores (Neely, 1998; Bititci et al., 2000; Morioka e Carvalho, 2016). Nestes sistemas, leva-se em consideração a complementaridade das diversas formas de capital, a impossibilidade da sua inter-substituição, e a irreversibilidade e não linearidade da redução de capital (Dyllick e Hockerts, 2002; Pogutz, 2007; Schaltegger e Burritt, 2000; Hahn et al., 2010; Burnett et al.,

2011), que levam à distinção entre **melhorias fortes e fracas na eco-eficiência e na sócio-eficiência**, com vista a salientar os limites absolutos que não devem ser ultrapassados^{xxxi}.

Distinguir entre níveis de medição de resultados: algumas clarificações

Apesar de haver um ‘quase-consenso’ quanto à necessidade de avaliar impactos, o conceito remete para diferentes significados e tipos de resultados, processos e alterações (Maas, 2009; Liket, 2014). A **estruturação dos modelos de avaliação de desempenho**, e a escolha dos indicadores a utilizar, estão relacionadas com a definição do **âmbito e objetivos da avaliação** que se pretende realizar.

Na construção dos sistemas de avaliação e medição, torna-se instrumental responder às questões: **medir o quê? medir porquê? medir para quê? medir como?** É por isso relevante clarificar, nessa definição, as dimensões possíveis de considerar.

- [1] A **primeira clarificação** prende-se com aquilo que foi realçado por Benoit e Vickery-Niederman (2010). As autoras defendem que se pode olhar para RSE de uma forma horizontal ou vertical. Referem-se a horizontal, quando o alvo da avaliação do desempenho é a organização no seu todo (incluindo, ou não, a sua cadeia de suprimentos), reservando a designação de vertical para quando o foco é num produto ou serviço (e, acrescento nosso, projecto ou programa) concretos. Neste último caso, deve aplicar-se uma racionalidade de avaliação de ‘ciclo de vida’ (*cradle to grave*), medindo-se

“all stages of a product system, from raw material acquisition or natural resource production to the disposal of the product at the end of its life, including extracting and processing of raw materials, manufacturing, distribution, use, re-use, maintenance, recycling and final disposal (i.e., cradle-to-grave)” (UNEP-SETAC, 2009)

Para Benoit e Vickery-Niederman, a avaliação vertical traz vantagens, nomeadamente, ao nível da responsabilização perante os *stakeholders* críticos (consumidores e investidores), e ao nível do bloqueio da transferência de encargos de uma área da RSE para outra, ou de um ciclo temporal para o(s) seguinte(s). Robèrt (2000, 252) refere que a avaliação do ciclo de vida permite ainda detetar os pontos críticos dos processos associados e a sua relação com o total de impactos resultantes (ambientais e/ou sociais), e assim lidar com eles diretamente. Permite ainda, efetuar comparações entre produtos, serviços e programas alternativos que servem a mesma função.

- [2] Uma **segunda clarificação** diz respeito aos diferentes níveis de resultados, ou efeitos, da atuação em RSE. **A que resultados é que se deve atender quando se avalia a RSE?**

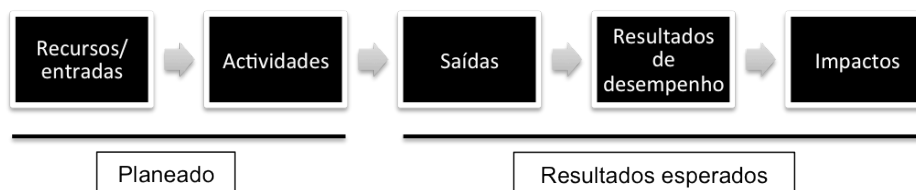
A este propósito Liket (2014, 42) refere que avaliação de resultados diz respeito aos efeitos ao nível do impacto do desempenho organizacional e àquilo que de facto resulta nas atividades organizacionais. Mas como sugerem Clark et al. (2004), não existe um referencial para avaliação do impacto, embora estejam a emergir um conjunto de práticas inspiradoras. Se não tornarmos claro este aspeto podemos colocar em causa a validade

da avaliação-medição, ou mesmo contribuir para que ela não ocorra (Mitnick, 2000; Wainwright, 2002; Maas, 2009; Mertens e Maas, 2012; Maas e Liket, 2010; CSR Impact, 2014; Liket 2014; Maas et al., 2016). Uma forma de clarificar o conceito é através da aplicação do racional dos modelos lógicos (W.K. Kellogg Foundation, 1998) de planeamento, que se traduz no reconhecimento da existência prática de **cadeias de causalidade** ou de **atribuição de causalidade** (Weiss, 1998; Wainwright, 2002; Clark et al., 2004; Maas, 2008; EVPA, 2012; Liket, 2014; CSR Impact, 2014).

Pressupõe-se que nas organizações há uma cadeia de valor que vai dos recursos que são usados numa intervenção ('entradas' ou 'inputs'), até aos efeitos sobre os sistemas com os quais a organização se relaciona ('impactos' ou 'impacts'). A W.K. Kellogg Foundation (ver figura 12) afirma que,

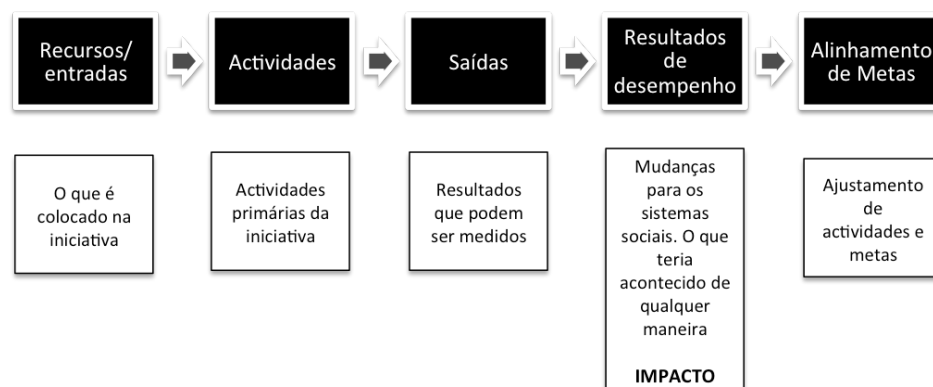
"a logic model is a systematic and visual way to present and share your understanding of the relationships among the resources you have to operate your program, the activities you plan, and the changes or results you hope to achieve. The most basic logic model is a picture of how you believe your program will work. It uses words and/or pictures to describe the sequence of activities thought to bring about change and how these activities are linked to the results the program is expected to achieve." (1998,1).

Figura 12: Apresentação gráfica dos componentes de um modelo lógico ilustrando a ligação entre o que se planeia fazer e os resultados pretendidos; fonte: autor, adaptado de W.K.Kellog Foundation (1998, 1)



Clark et al. (2004, 6) utilizam um racional próximo e falam de 'cadeia de valor do impacto' (figura 13 abaixo), distinguindo claramente entre entradas, resultados de desempenho e impactos produzidos^{xxxii}.

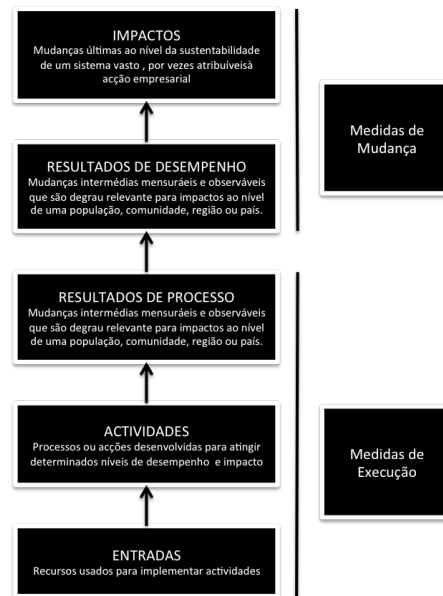
Figura 13: apresentação gráfica da cadeia de valor do impacto; fonte: autor, adaptado de Clark et al. (2004,6)



Existem, então, **três diferentes tipos de resultados** ou efeitos possíveis: ao nível dos processos, da organização e dos sistemas em que ela se insere. A medição pode ter duas abordagens diferentes: **interna** (avaliando-se os resultados dos processos e o desempenho da organização), ou **externa** (olhando-se aos impactos ao nível dos sistemas e da relação da empresa-organização com esses sistemas). Podemos olhar para a questão de dois ângulos:

avaliação do processo e desempenho, e avaliação do impacto. Ambas designam processos de mudança, observáveis todavia a diferentes níveis (ver figura 14).

Figura 14: Hierarquia de resultados: dos recursos aos impactos; fonte: autor, adaptado de Bill and Melinda Gates Foundation (2010, 8)



Maas (2009) e Liket (2014) salientam que a avaliação do impacto social e ambiental, implica a medição de resultados num ponto mais a jusante da cadeia [*‘higher order effects’* que na literatura podem adotar diferentes designações (Liket, 2014, 49)].

Neste estudo, e em linha com Wainwright (2002), Burdge (2004), Clark et al. (2004), Maas (2008), Barth e Wolff (2009), Maas e Boons (2010), Maas e Liket (2010), Mertens e Maas (2012), Rockefeller Foundation (2008), EVPA (2012) e CSR impact (2014), consideramos **impacto da RSE como a evolução, líquida, ocorrida em sistemas sociais e ambientais, como resultado de atividades empresariais**. Clark et al. (2004) ao referirem-se a impacto, falam de efeitos resultantes da atividade de uma organização-empresa, que vão além daquilo que teria ocorrido naturalmente. Ao falarmos de impacto, designamos, portanto, efeitos que podem ser, primeiramente, detetados fora da empresa-organização.

Fitzgerald et al. (1991), Fiksel, McDaniel e Mendenhall (1999), Rockefeller Foundation (2008) e, Tanzil e Beloff (2006) sugerem que, para a avaliação de processo e desempenho, devemos procurar provas diferentes daquelas utilizadas na avaliação de impacto, introduzindo para tal a distinção entre indicadores *‘leading’* e *‘lagging’*.

Indicadores de RSE-sustentabilidade empresarial

Os sistemas traduzem-se em **indicadores^{xxiii}**, que fornecem aos gestores a informação necessária para a sua atividade (Searcy, 2012a). Definimos **indicadores de RSE-sustentabilidade empresarial**, como medidas que servem para descrever, rastrear e avaliar a situação de uma organização, relativamente a alguma das dimensões da RSE-sustentabilidade empresarial. Os indicadores são as fundações dos

sistemas de avaliação dos impactos destas iniciativas (económicos, sociais e ambientais). A sua utilidade resulta da informação que revelam sobre a relação da empresa com questões ambientais, sociais e económicas, permitindo aos decisores categorizar e criar prioridades, apoiar o progresso organizacional, aperfeiçoar a atribuição de recursos para lidar com essas questões e examinar os efeitos de políticas, estratégias, programas, processos e respostas concretas dadas pelas organizações.

Ferguson (2009) refere que a sua aplicação é vital para a criação, verificação e desenvolvimento do desempenho de sustentabilidade de uma empresa (Al-Sharrah, Elkamel e Almansoor, 2010; Tokos, Pintaric e Krajnc, 2012). Singh et al. (2009) e Epstein e Roy (2003) falam também da sua utilidade para a previsão de tendências operacionais e para a análise e prevenção de riscos.

Se vários indicadores são agregados numa só medida, então falamos de índices, e ambos são essenciais na avaliação do envolvimento das organizações com a RSE e com a sustentabilidade.

A revisão de literatura desenvolvida por Neely et al. (1997)^{xxxiv}, permitiu-lhes concluir que há uma série de qualidades que os indicadores devem possuir. As melhores práticas nesta matéria de acordo com Riley (2000), Dale e Beyeler (2001), Kurtz et al. (2001), Toth e Arbačiauskas (2005), Staniškis e Arbačiauskas (2009), W.K. Kellogg Foundation (2010) e Sept, Naylor e Weston (2011), apontam para que se escolha uma lista limitada de indicadores, que verifiquem alguns requisitos e condições: devem ser compreensivos e relevantes; inequívocos e mutuamente exclusivos; logicamente consistentes; simples (de forma a facilitar a operacionalização); e finalmente, que possam ser medidos regularmente de modo a se detetarem as evoluções e mudanças.

Da revisão que efetuámos, parece-nos ponderado sugerir que neste campo deve ser aplicado o princípio de Occam (também conhecido pela “navalha de Occam” ou “lei da parcimónia”), que sustenta que o esclarecimento de qualquer acontecimento deve apresentar apenas as proposições exatamente necessárias à explicação do mesmo e excluir todas aquelas que não são diferenciadoras na arquitetura da teoria ou da hipótese formulada. A lei da parcimónia defende que a simplicidade é sempre a melhor opção: *entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem* (“as entidades não devem ser multiplicadas além da necessidade”). Os modelos não devem ser mais complexos do que aquilo que têm de ser. No

entanto, e como referem Rowley e Berman (2000), Gond e Crane (2009) e Chen e Delmas (2010), o leque de impactos causados pelas atividades organizacionais é tão vasto, que são necessárias múltiplas métricas para os abarcar por completo.

Esta necessidade sentida de simplificação contrasta, por isso, com o panorama existente, o que levou Mitnick a afirmar que, no campo da avaliação da RSE, o princípio de Occam foi largamente desconsiderado e corrompido (2000, 424). Mitnick afirma que existe uma miríade de indicadores, e que tem sido defendida a validade de uma infinidade de medidas simples, múltiplas e combinadas^{xxxv}.

Identificar **indicadores de sustentabilidade empresarial e RSE**, é crucial para a construção de sistemas de avaliação e medição de valor e impacto, e são múltiplas as propostas existentes na literatura sobre o tema^{xxxvi}.

Vários são os autores^{xxxvii} que têm vindo a sugerir listas de indicadores adequados a empresas, setores ou regiões. No entanto, o quadro institucional gerado relativamente à RSE-sustentabilidade empresarial, a que já se fez referência, e a decorrente pressão exercida e sentida sobre estas organizações (com as inerentes necessidades de responsabilização, monitorização, verificação e comparação), tem levado ao aparecimento de uma série de instrumentos de hierarquização (*rankings*), certificação e divulgação de informação independentes, estruturados em torno de conjuntos extensos de indicadores de desempenho e impacto da RSE empresarial.

Estes instrumentos têm origem em entidades independentes, com adesão voluntária pelas empresas, resultantes de iniciativas multi-stakeholder, nas quais consultoras, governos, instituições transnacionais, associações setoriais (profissionais, de ramos de atividade, regionais), entre outras entidades, sugerem linhas de orientação prática e de avaliação no campo da RSE e sustentabilidade empresarial (ver tabela 9 para uma seleção ilustrativa dos mais relevantes).

Tabela 9: Seleção ilustrativa de instrumentos de hierarquização, certificação e divulgação de informação com listagens de indicadores de medição, avaliação, monitorização e acompanhamento do desempenho e impacto da RSE; fonte: autor

Instrumentos	Objeto	Organização de Origem Tipo de Organização
AccountAbility AA1000	Certificação	Accountability Consultora
ISO 14000 e 26000	Certificação	International Organization for Standardization (ISO) ONG
NP 4669-1	Certificação	IPQ ONG
Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), (SAM's Corporate Sustainability Assessment e Dow Jones Indexes; SAM; SAM Indexes GmbH; SAM e PwC)	Ranking e rating	SAM—Sustainable Asset Management AG/DJS—Dow Jones Indexes Agência de rating
MSCI (anteriormente KLD- Kinder, Lydenberg and Domini) index	Ranking e rating	KLD Agência de Rating
OECD Multinational Enterprises	Protocolos de Divulgação de Informação	OCDE Instituição Trans-Nacional
Social Accountability (SA) 8000	Certificação	Social Accountability Consultora
Global Reporting Initiatives (GRI4) guidelines,	Protocolos de Divulgação de Informação	GRI ONG
United Nations Global Compact	Divulgação de Informação	ONU Instituição Trans-Nacional
Measuring eco-efficiency—a guide to reporting company performance	Protocolos de Divulgação de Informação	World Business Council for Sustainable Development Associação Setorial
Guidelines Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	Protocolos de Divulgação de Informação	Instituto Ethos ONG
IChemE- Sustainable development progress metrics	Protocolos de Divulgação de Informação	IChem—Institution of Chemical Engineers Associação Setorial
FTSE4Good Sustainability Index	Ranking e rating	FTSE Russell Agência de Rating
The Ethical Trading Initiative (ETI)	Protocolos de Divulgação de Informação	ETI ONG
The Good Corporation Standard	Protocolos de Divulgação de Informação	Good Corporation e Institute of Business Ethics ONG
Ethibel Sustainability Index	Ranking e rating	Forum Ethibel ONG
Calvert Social Index	Ranking e rating	Calvert Foundation ONG
The Initiative for Responsible Investment	Protocolos de Divulgação de Informação	The Hauser Center and Initiative for Responsible Investment - ONG
The Sigma Guidelines—Putting Sustainable Development into Practice—a guide for organizations	Protocolos de Divulgação de Informação	UK Department of Trade and Industry – Organização Governamental
EFFAS Guidelines	Protocolos de Divulgação de Informação	EFFAS—European Federation of Financial Analysts Societies /DVFA—Society of Investment Professionals in Germany – Associação Setorial
Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports	Protocolos de Divulgação de Informação	UNCTAD—United Nations Conference on Trade and Development

O número de entidades profissionais e académicas, e o esforço envolvido no desenvolvimento destas 'normas independentes', torna-as referenciais válidos para a seleção de indicadores de RSE e sustentabilidade empresarial, constituindo-se como reservatórios a que recorrem todo o tipo de organizações. Searcy (2012), Roca e Searcy (2012), Mamede e Gomes (2014), e Antolin-Lopez, Delgado-Ceballos e Montiel (2016), apresentam seleções dessas listas de indicadores com base em estudos comparativos entre diferentes referenciais de normas.

Diversos autores^{xxxviii} referem que a maioria dos sistemas de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE, se estruturam com base em indicadores organizados em torno do 'triple bottom line' [Elkington (1994, 1997), em linha com o relatório da comissão Brundtland (1987)]: social, económica, e

Os indicadores relevantes a incluir em cada uma destas dimensões, devem ser apropriados a cada empresa (Ferguson, 2009), e à particular arquitetura relacional que ela estabelece com os seus stakeholders e àquelas que são as tensões essenciais com o ambiente natural onde se inserem. Nesta mesma linha vai a proposta de Azapagic e Perdan (2010) que coloca os indicadores em contexto, ligando-os especificamente às políticas de sustentabilidade a serem seguidas, aos objetivos e metas que se pretendem atingir, e aos processos/mecanismos de monitorização e avaliação a serem utilizados pelas empresas na verificação dos impactos sobre a economia, a sociedade e o ambiente natural (ver figura 15 abaixo). A existência destes referenciais, e os indicadores neles contidos, refletem as expectativas existentes sobre as organizações.

Sustainable development policy: "The Company is committed to contributing to sustainable development."

Objective 1: To maximise economic contribution **Objective 2: To minimise impact on the environment** **Objective 3: To invest in human capital and social partnership**

Target 1: **Target** **Target** **Target** **Target** **Target N:**

Economic indicators **Environmental indicators** **Social indicators**

Products sold
Tonnes of products

Employment
Number of employees
Contribution to employment

Non-compliance
Total fines for economic non-compliance
Total fines for environmental non-compliance
Total costs for social non-compliance (incl. health and safety, tribunals etc.)
Other non-compliance costs

Pollution & restoration
Costs of air and water pollution control
Costs of disposal of solid waste
Costs of plasticity
Decommissioning
Costs of restoration

Community
Investment in community projects (as % of total investments)

Financial
Turnover
Net Profit
Total operating costs
Return on average capital employed (ROACE)
Percentage of expenditures for extraction relative to the turnover
Total investments
Human capital investment (e.g. for employee training and education, community education etc.)
Investment in research and development
Capital investments
Total wages and benefits (employment costs)
Total wage and salary expense
Total benefits expense
Total employment tax
Total costs of employment as percentage of turnover
Total taxes
Total cost of purchased goods
Percentage payments on time

Suppliers

Resources
Total material extracted from the ground (clay, sand, dolomite, etc.)
Net CO₂ emissions
Total clay extracted
Total sand and aggregates extracted
Total dolomite extracted
Total other sailable material extracted
Total waste extracted
Total product yield
Amount of resources extracted relative to the total amount of the permitted reserves

Energy
Amounts of fuels used
Total energy

Materials
Amounts of chemicals
Amounts of different packaging

Water
Total water used

Compliance
Number of prosecutions for pollution

Air emissions
CO₂ emissions
CO₂ removed by the trees planted
Net CO₂ emissions
NO_x emissions
Dust emissions
SO_x emissions
Heavy metals

Water emissions
Supersaturated solids
Oil/greases

Solid waste
Hazardous waste
Non-hazardous waste

Nuisance & accidents
Noise complaints
Road dirt complaints
Number of environmental accidents

Land use
Total area occupied for extraction activities
Newly opened area

Voluntary activities
Compliance with ISO14001

Restoration
Total area restored
Land restored relative to the total area open for extraction
Awards for restoration
Number of sites designated for biological, recreational or other interest as a result of the restoration
Ratio of kilometers of right-of-way created to kilometers lost
Number of trees necessary to offset CO₂ emissions
Number of trees planted
Length of hedges planted

Biodiversity
Biodiversity issues and policy

Transport
Product transport
Business travel
Ratio of product and business travel

Suppliers
Assessment of suppliers on quality/environmental performance

Products
LCA of products

Management
Employee retention rates
Labour stability index
Labour turnover analysis
Percentage of jobs awarded to applicants from an organisation as an employee in internal labour market
Ratio of lowest wage to national legal minimum (by country)
Pension benefits provided to employees (as percentage of total employment package)
Health benefits provided to employees (as percentage of total employment package)
H&S of employees
Total number of hours of work
Total number of hours of training regarding H&S
Hours of training regarding Health and Safety relative to the total number of working hours
Number of fatalities
Lost-time accidents
Number of compensated occupational diseases

H&S of citizens
Total number of H&S complaints by citizens
Education & training
Hours of training relative to total hours worked
Employees financially sponsored for further education
Ratio of training budget to turnover
Equal opportunities
Percentage of women and ethnic minorities in senior positions
Child labour
Compliance with national child-labour laws
Stakeholders
Stakeholder liaison (meetings etc.)
Social partnership
Involvement in community projects
Products
Customer satisfaction

Sustainability measurement and monitoring

4.2 Classificações de métodos de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE

Para apoiar a gestão da sustentabilidade tem-se vindo a adaptar alguns dos instrumentos existentes ou a ser desenvolvida uma série de novas ferramentas isoladas ou integradas (Chousa e Castro, 2006; Crutzen e Van Caillie, 2010; Ballou et al., 2012; Crutzen e Herzig, 2013; Arjaliès e Mundy, 2013; Rodrigue et al., 2013; Schaltegger, 2013; Figge e Hahn, 2013).

Entre os primeiros destacam-se: contabilidade ambiental, contabilidade social, contabilidade de gestão para a sustentabilidade, ferramentas de apoio à implementação e desenvolvimento estratégicos como o *'sustainable balanced scorecard'*, ferramentas de garantia, certificação e auditoria, cobrindo as várias áreas de indicadores de sustentabilidade e métodos de avaliação e medição. Todos são elementos importantes de um ecossistema avaliativo vasto e abrangente, de compreensão e monitorização do desempenho e impacto sustentável das empresas, que liga métodos de medição, controle e avaliação da sustentabilidade, contabilidade e monitorização da gestão, e divulgação pública de informação sobre sustentabilidade empresarial^{xli}

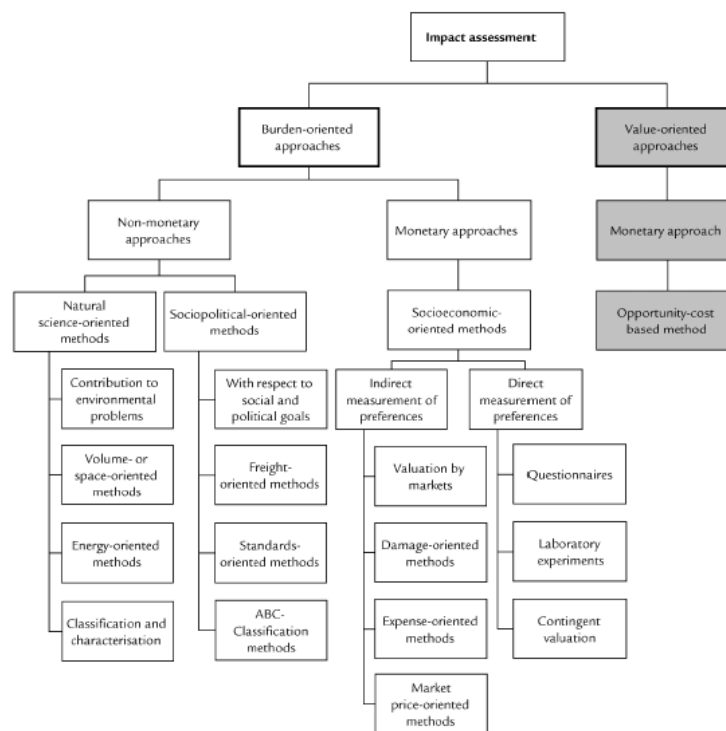
A utilização desta informação sobre sustentabilidade empresarial, seja para difusão pública ou apoio aos processos de tomada de decisão estratégica na empresa (numa perspetiva integrada), tem que ser antecedida de processos de medição, e avaliação, fiáveis e válidos (Hartman, Perego e Young, 2013; Maas, Schaltegger e Crutzen, 2016).

Desde os anos 1990 que vários métodos de medição e avaliação de impacto social têm surgido, com origem na investigação académica e na prática profissional^{xlii}, para responder à necessidade de incluir as dimensões social e ambiental-ecológica, na análise do desempenho e impacto das organizações. Maas e Boons (2010) defendem que ao longo do tempo o foco de atenção dos sistemas de medição e avaliação do desempenho sustentável das empresas se tem alterado^{xliii}. Presentemente, é dominante uma perspetiva societal e multidimensional da análise do impacto (ver figura 16 abaixo).

para a distinção entre sistemas de avaliação de desempenho e impacto – pema e mema – proposta por estes mesmos autores).

- [2] **Figge e Hahn** (2004b), por seu turno, partem do quadro definido por Schaltegger e Burritt (2000), para sugerir uma nova abordagem à medição e avaliação do impacto de sustentabilidade: SusVA (a que dedicaremos a próxima secção deste documento). A categorização efetuada (ver figura 17 abaixo), parte da constatação que todos os métodos em uso, ao tempo, para a medição do impacto se centravam na apreciação dos danos causados à sociedade, ao ambiente natural e à economia, e ao peso e significado que esses danos representavam. Consideram os autores, todavia, que há espaço, e assim o propõem, a abordagens centradas no valor acrescentado a um sistema de referência (seja ele uma indústria ou setor, uma região, um país, ou outro referencial considerado adequado), pelas atividades da organização, em termos de sustentabilidade. A abordagem proposta ultrapassa, defendem os autores, as insuficiências metodológicas e a imperfeição analítica dos métodos centrados nos danos causados, que faz com que eles não possam ser adotados universalmente.

Figura 17: Diferentes métodos de avaliação de impacto; fonte: Figge e Hahn (2004b, 925) com base em Schaltegger e Burritt (2000, 277)



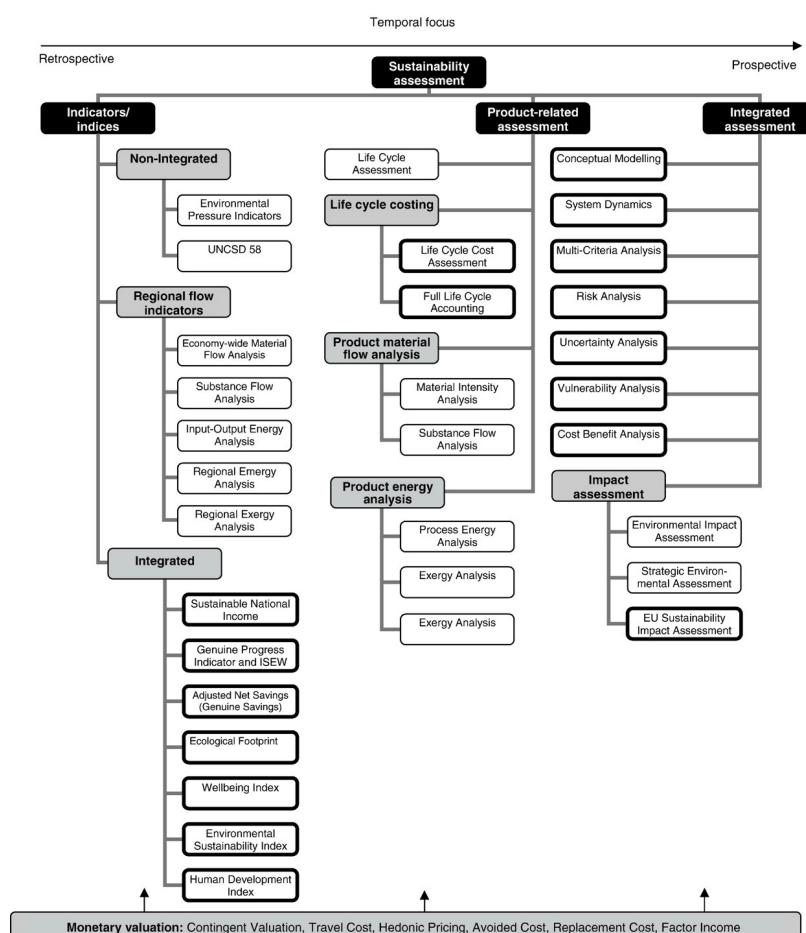
Para além do critério da orientação da abordagem (impacto/peso/dano *versus* valor acrescentado), Figge e Hahn, em linha com o que tinha sido feito por Schaltegger e Burritt (2000), segmentam os métodos com base na informação recolhida (unidades físicas ou monetárias), e acrescentam o critério da orientação disciplinar da ferramenta (ciências naturais, sócio-política ou sócio-económica).

- [3] Já **Ness et al.** (2007) partem para a sua categorização com base em três critérios:

i. As características temporais (se a ferramenta/método avalia o passado, ou seja,

- se é descritiva ou ex-post, ou se em alternativa é usada para prever resultados futuros, ou seja está centrada nas mudanças ocorridas, ou ex-ante);
- ii. O foco de cobertura, ou seja, qual o âmbito da avaliação, pretendendo referir se se está ao nível do produto, da organização ou outro);
 - iii. A integração dos sistemas natureza-sociedade, ou seja, em que medida é que o método considera aspetos ambientais, sociais e económicos (ver figura 18).

Figura 18: Quadro categorizador de ferramentas de avaliação de sustentabilidade. A estrutura proposta baseia-se no abordagem do método em conjunto com o objeto do mesmo. A seta na parte superior da estrutura mostra o foco temporal: que é retrospectivo (indicadores / índices), prospetivo (avaliação integrada) ou ambos (avaliação relacionada ao produto). O objeto de foco dos métodos é espacial, referindo-se a uma proposta de mudança de política (indicadores / índices e avaliação integrada) ou ao nível do produto (avaliação relacionada com o produto). As ferramentas de avaliação monetária no fundo são usadas quando avaliações monetárias são exigidas pelos métodos apresentados na parte superior; fonte: Ness et al. (2007, 500)



- [4] A categorização proposta por Clark et al. (2004), baseia-se na função que os métodos têm. Classificam os métodos de avaliação de impacto social em três macro-categorias de acordo com o seu propósito: de processo; de impacto; de monetarização. Dizem os autores que estas categorias são: **processo**: usados para monitorizar a eficiência e eficácia dos resultados, variáveis, e indicadores de gestão; **impacto**: instrumentos relacionados com resultados e efeitos e tentam provar a evolução das situações; **monetarização**: monetarizam resultados e impactos atribuindo-lhes valor monetário.
- [5] **Gasparatos e Scolobig** (2012) partem do princípio que a medição e avaliação da sustentabilidade é sempre função de uma comparação entre diferentes alternativas.

Nessa perspectiva, definem instrumentos e métodos de avaliação como as diversas técnicas de análise que podem ser usadas para desenvolver estas comparações (2012, 1). Os autores segmentam os métodos em três categorias com base em dois critérios: nas premissas em que se baseiam (o que é valorizado pela metodologia), e na perspectiva de avaliação que é assumida. Essas três categorias são:

- i. Métodos monetários: são baseados em preferências. Assumem certos modelos de comportamento humano e aceitam que a noção de valor está dependente de preferências subjectivas dos indivíduos;
- ii. Métodos bio-físicos: quantificam a quantidade de recursos naturais que são investidos nas tarefas produtivas de uma organização. Os métodos atribuem um valor baseado nas propriedades intrínsecas dos objetos através da medição de parâmetros físicos que são depois transformados numa unidade de medida que funcione como denominador comum;
- iii. Métodos baseados em indicadores: implicam também escolhas metodológicas na escolha, ponderação, normalização e agregação dos indicadores, que acabam por influenciar a perspectiva adotada.

Os métodos refletem o que é valorizado pelos seus utilizadores e, como referem Gasparatos e Scolobig, acabam por determinar todo o processo de avaliação, e o percurso a efetuar (nomeadamente, se se adota uma perspectiva reducionista ou não, e que tipo e grau de integração é considerado e aceite entre as dimensões de sustentabilidade). Neste sentido, os autores propõem quatro diferentes algoritmos para a escolha dos métodos: de acordo com a perspectiva desejada para a avaliação; de acordo com as características desejadas para o processo de avaliação; de acordo com o critério de aceitabilidade adotado; de acordo com os valores dos *stakeholders* afetados.

- [6] O **WBCSD** lançou em 2013 um guia para empresas sobre a medição do impacto sócio-económico, e faz a distinção entre medição de impacto ambiental (que na sua perspectiva já é um campo bem definido e estabelecido) e medição de impacto sócio-económico. Referem que há uma necessidade de melhorar a qualidade das ferramentas disponíveis e aproveitar melhor as já existentes. Sendo um guia eminentemente prático e focado na ajuda, a preocupação é apoiar as empresas nos seus processos de escolha das melhores metodologias a utilizar nos seus esforços de medição e avaliação.

“A growing number of tools are available to help companies measure their socio-economic impacts. ‘Measuring socio-economic impact’ turns out to be a surprisingly broad umbrella, however there is a great deal of variety among tools, including in what they are intended to measure (not all of them capture “impact” in the technical sense of the word, for example). While they are often discussed as a category, these tools do different things and suit some purposes better than others. This can make it difficult for companies to compare and choose among them.” (2013, 21)

Mais importante do que o resultado do processo de seleção e análise de métodos feito pelo WBCSD (dez métodos apenas), interessa sobretudo salientar os critérios e fatores utilizados para os caracterizar, visto que alguns deles, surgidos da reflexão sobre as necessidades práticas na implementação, ajudam ao discernimento sobre a utilidade. A

perspetiva tomada é interessante, já que o WBCSD utiliza uma lógica invertida, ou seja, pensa quais as características da empresa e são essas particularidades que determinam a escolha do método. Classificam os métodos segundo nove dimensões: ajustamento estratégico do método às necessidades da empresa; o nível de análise aplicável; nível de orientação incluída no método; métricas; requisitos dos dados; relevância da medição para audiências chave; nível de esforço de implementação; maturidade e eficácia histórica do método; nível de serviço aos implementadores.

- [7] **Maas e Liket (2011)** apresentam um sistema de classificação organizado em torno de cinco dimensões. Reconhecem na sua proposta, que há uma tendência para o aparecimento de métodos multidimensionais integrados de avaliação do impacto, ancorados nos princípios das novas abordagens contabilísticas (que não consideram exclusivamente as medidas financeiras de avaliação). As autoras sugerem que apesar da importância e necessidade de um sistema de categorização de métodos, não há um sistema universal. A revisão de literatura e recolha de métodos efetuada, identifica 30 métodos de medição/avaliação de impacto da sustentabilidade (ver tabela 10).

Tabela 10: Métodos de avaliação do impacto (sustentável) identificados por Maas e Liket; fonte: Maas e Liket (2011,180)

[1]	Acumen Scorecard
[2]	Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)
[3]	Balanced Scorecard (BSc)
[4]	Best Available Charitable Option (BACO)
[5]	BoP Impact Assessment Framework
[6]	Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact
[7]	Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)
[8]	Foundation Investment Bubble Chart
[9]	Hewlett Foundation Expected Return
[10]	Local Economic Multiplier (LEM)
[11]	Measuring Impact Framework (MIF)
[12]	Millennium Development Goal scan (MDG-scan)
[13]	Measuring Impacts Toolkit
[14]	Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
[15]	Participatory Impact Assessment
[16]	Poverty Social Impact Assessment (PSIA)
[17]	Public Value Scorecard (PVSc)
[18]	Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio
[19]	Social Compatibility Analysis (SCA)
[20]	Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)
[21]	Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA)
[22]	Social e-valuator
[23]	Social Footprint
[24]	Social Impact Assessment (SIA)

- [25] Social return Assessment (SRA)
- [26] Social return on Investment (SROI)
- [27] Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)
- [28] Stakeholder Value Added (SVA)
- [29] Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries
- [30] Wellventure Monitor

As autoras tecem várias considerações pertinentes sobre o estado da arte:

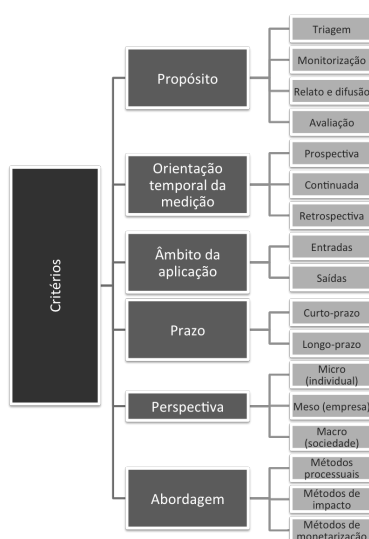
- i. Dependendo do tipo de empresas, suas atividades, objetivos e aspetos dos impactos que pretendem medir, assim serão/deverão ser utilizados os métodos;
- ii. Não há um método único capaz de abarcar todos o tipo de impactos e que consiga ser aplicado a todo o tipo de organizações;
- iii. Existe uma multiplicidade de métodos com diferentes entendimentos do objeto, sujeito, racional e processo de medição, o que faz com que seja extremamente difícil a escolha pelos utilizadores.

Com base na sua reflexão e análise, e inspiradas por anteriores processos de categorização, as autoras sugerem uma segmentação assente em cinco dimensões/critérios:

- i. Tipo de informação: Monetária ou física;
- ii. Âmbito de aplicação: Interno ou externo;
- iii. Prazo: Foco de curto prazo ou foco de longo prazo;
- iv. Orientação temporal: Orientada para o passado ou orientada para o futuro;
- v. Rotina de informação: Informações geradas rotineiramente ou informação ad hoc.

Reconhece-se nesta categorização a influência de Schaltegger, Hahn e Burritt (2000), Clark et al. (2004), e de Olsen e Galimidi (2008) (ver figura 19).

Figura 19: Organização de critérios da categorização de Maas e Liket; fonte: modelização do autor com base em Maas e Liket (2011, 182)



A utilidade de todas estas categorizações, reside no fato de colocar em evidência a multiplicidade de fatores e dimensões definidoras dos métodos em uso. São mais de 150 métodos com diversas

orientações, e somente uma pequena fração é ajustada à avaliação do impacto em termos de sustentabilidade empresarial. A evolução recente tem sido desafiante, uma vez que assistimos à consolidação da tendência da integração que responde a evoluções no pensamento estratégico e de gestão sobre o papel da sustentabilidade na arquitetura empresarial^{xlv}.

4.3 O método do “Valor Acrescentado Sustentável” (SusVA – *Sustainable Value Added*) como forma de avaliação da sustentabilidade empresarial

O método do Valor Acrescentado Sustentável é uma alternativa inovadora e válida para a medição do impacto e valor da sustentabilidade empresarial (e do seu carácter estratégico) que ultrapassa as limitações de outros métodos centrados nos danos causados. Nesta secção procuramos esclarecer os seus fundamentos, situá-lo face a outros métodos existentes, caracterizar as suas premissas elementares, expôr a sua formulação e respetiva demonstração, apresentar a forma de cálculo e sua aplicação empírica, concluindo com uma discussão das limitações existentes e das críticas que usualmente são apontadas ao SusVa na literatura.

Fundamentos: o carácter dinâmico, relativo e hetero-referente da sustentabilidade empresarial

[1] A literatura aponta para um paralelismo entre os conceitos atuais de RSE e sustentabilidade empresarial e, conseqüentemente, entre RSE estratégica – sustentabilidade empresarial estratégica. A UE deu o mote para esta interpretação quando em 2002 definiu RSE como ‘contribuições empresariais para o desenvolvimento sustentável’. O debate sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável iniciado nos anos 1980s, trouxe para o campo da RSE preocupações que enriqueceram as perspetivas existentes sobre o relacionamento entre organizações, sociedade e ambiente natural, nomeadamente no que respeita a:

- i. Expansão do contexto de análise dos efeitos e impactos das empresas-organizações, que de uma rede próxima de *stakeholders* (foco tradicional), passam a considerar a sociedade no seu todo;
- ii. O desenvolvimento estratégico das organizações deixa de estar centrado, exclusivamente, no curto-prazo e no ‘curto-espaco’, para abarcar também as consequências das atividades organizacionais-empresariais para futuras gerações e para outras geografias que não as atuais e locais;
- iii. Inclusão das diversas dimensões do ‘triple bottom line’, como componentes integradas, essenciais à análise do desempenho organizacional-empresarial.

[2] Esta perspetiva leva a que se distinga entre diferentes níveis e tipos de efeitos da ação responsável que a empresa pode ter: ao nível dos processos, da organização e dos

sistemas em que ela se insere. Só falamos de *impacto* quando designamos as mudanças profundas e duradouras, pretendidas ou não (Wainwright, 2002), ocorridas ao nível dos sistemas natural-político-económico-social, e das relações das empresas-organizações com esses sistemas mais vastos onde se inserem.

- [3] Para os conceitos de RSE e RSE estratégica, como os definimos, temos que considerar estes tipos de efeitos ao nível da avaliação do desempenho sustentável das empresas-organizações: a medição e avaliação têm, por isso, um enquadramento externo, ou seja, avaliam-se os processos de mudança a nível sistémico e as consequências para a sustentabilidade desses sistemas mais vastos. Ao falarmos de **impacto de sustentabilidade**, designamos, portanto, **efeitos** a nível económico, social e ambiental, que podem ser, primeiramente, detetados **fora da empresa-organização**, por todos que com ela interagem, e a afetam, ou são por ela afetados (Kolodinsky et al., 2006), e que vão além daquilo que ocorreria naturalmente (Clark et al., 2004).
- [4] Ao olharmos as questões da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, podemos tomar duas perspetivas que estão **inter-relacionadas: macro e micro**, ou seja, societal e organizacional (Hahn e Figge, 2011).
- i. A **nível macro**, olhamos aos princípios de integridade ambiental, prosperidade económica e equidade social, pressupondo a manutenção ou melhoria do bem-estar individual ao longo do tempo, sem que tal ponha em risco o bem-estar de outros, no presente e no futuro. O conceito tem, por isso, implicações para as diferentes gerações de membros de uma comunidade, e costumam utilizar-se as expressões equidade e solidariedade intergeracional e intrageracional, para designar esses requisitos do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade. Esta perspetiva leva-nos à diferenciação entre ‘sustentabilidade fraca’ e ‘sustentabilidade forte’. Conforme apontam Stern (1997) e Figge e Hahn (2002a), a principal diferença entre estas duas categorias, tem a ver com o grau de substituição que é levado em consideração entre diversos tipos de capital. A questão da equidade inter e intrageracional, é habitualmente modelada através de uma abordagem à sustentabilidade a partir da teoria do capital (Harte, 1995; Stern, 1997; Prugh et al. 1999; Figge e Hahn, 2002a; Figge e Hahn, 2004; Hahn et al., 2010; Hahn e Figge, 2011). Esta abordagem pressupõe que o desenvolvimento de uma sociedade depende do capital que tem à sua disposição, e que este é escasso ou limitado. Consideram-se diferentes formas de capital^{xlvi}. Como referem Hartwick (1978), Solow (1986), Hartwick e Olewiler (1998), Pearce e Atkinson (1998) e Hediger (2000), um dos requisitos para um desenvolvimento sustentável, é que seja aplicada a regra do capital constante, que determina que se deixe para as gerações futuras uma reserva agregada de capital cujo valor não seja inferior ao que existe no presente.
- Atendendo à existência de diferentes formas de capital, a questão que se coloca é se existe a possibilidade de uma forma de capital substituir outra? Aplicando

a regra do capital constante, a oposição ‘sustentabilidade fraca’ e ‘sustentabilidade forte’, pode ser vista como um contínuo, em que os dois extremos revelam diferentes graus de substituição entre formas de capital (substituição total versus nenhuma substituição). Para a ‘sustentabilidade fraca’ não é de todo importante a forma como transferimos o capital para as gerações futuras, enquanto que para a ‘sustentabilidade forte’ isso é um aspeto fulcral. A ‘sustentabilidade fraca’ implica que todas as formas de capital são substituíveis entre si, de tal forma que, teoricamente, o decréscimo de uma forma de capital pode ser compensado por um acréscimo em outras formas de capital. A ‘sustentabilidade forte’ implica a aplicação de patamares críticos mínimos de segurança de capital de modo a evitar perdas irreversíveis de recursos (Costanza e Daly 1992; Daly, 1995; Arrow et al., 1995; Farmer e Randall 1998; Figge e Hahn, 2002a; Figge e Hahn, 2004). Desse modo, o desenvolvimento será sustentável se deixar as reservas de capital pelo menos inalteradas (Hahn e Figge, 2011), e os diferentes capitais não têm que ter o mesmo peso e relevância, ou seja, eles deverão ser avaliados e integrados consoante o fim último de sustentabilidade que se pretende atingir.

Neumayer afirma que os pontos do contínuo (forte-fraco) podem ser calculados através da taxa marginal de substituição^{xlvii}. Seguindo este raciocínio, a diferenciação entre diversas formas de capital (a necessidade de distinguir entre as suas componentes), e a obrigatória comparação entre formas e componentes de capital (para verificar o potencial de substituição), introduz a **indispensabilidade de encontrar unidades de medida comuns**. Segundo Pearce e Atkinson (1998), Atkinson (2000) e Figge e Hahn (2002 a), o dinheiro é geralmente utilizado como medida para medir as reservas e os fluxos de capital. **A monetarização** é a forma de garantir que o valor de toda e qualquer reserva ou fluxo de capital é contemplado e comparável.

- ii. A **nível micro**, aplicam-se os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável a outras unidades económicas, como sejam as empresas, consideradas como os recursos produtivos da economia (Bansal, 2002). O conceito de sustentabilidade empresarial aplica a um micro-nível, o de sustentabilidade existente a nível macro (Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Starik e Rands, 1995; Atkinson, 2000; Bansal, 2002; Cerin e Karlson, 2002; Figge e Hahn, 2002a; Hahn e Figge, 2011). Essa aplicação passa pela integração a nível empresarial dos princípios acima enunciados, ao nível dos produtos, práticas e políticas (Bansal, 2005), e defende que as empresas devem criar valor económico, mas também ter um papel na atenuação dos problemas sociais e ambientais resultantes das suas atividades. A um nível micro, a sustentabilidade visa modelar os efeitos ambientais, sociais e económicos de uma empresa, de forma a atingir um desenvolvimento sustentável da empresa, mas que permita também contribuições importantes para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade (Schaltegger, Burritt, e Petersen, 2003). Dyllick e

Hockerts (2002) salientam que o conceito a nível empresarial é também tridimensional (partilhando a visão integrativa e integrada dos aspetos económicos, ambientais-ecológicos e sociais), implica a não depreciação do capital, e deve levar em conta a questão da equidade inter e intrageracional pensando nos stakeholders e na sociedade no seu todo. Quer Dyllick e Hockerts (2002) defendem o paradigma da ‘sustentabilidade forte’ devido à irreversibilidade da deterioração de algumas formas de capital (por exemplo, social ou natural), o que implica a não aceitação da substituição entre formas de capital (natural, social, económico). Assume-se que há uma ligação entre os níveis micro e macro a que nos temos vindo a referir.

Avaliação da RSE-sustentabilidade empresarial: quão sustentável é uma empresa?

- [1] A questão que inevitavelmente se coloca é: **quão sustentável é uma empresa?** Há aqui um aparente paradoxo: por um lado as empresas, enquanto recursos produtivos, produzem bens e serviços, o que é desejável; mas por outro utilizam diversas formas de capital, o que é indesejável, já que estas são valiosas e limitadas (escassez e finitude dos de recursos). A solução para este aparente paradoxo passa por olharmos ao contexto de utilização de capital e pela sua optimização. Uma empresa é **sustentável por referência a um contexto específico** (um setor, uma indústria, uma região), e é-o também por referência àqueles que são os princípios inerentes ao referencial que se escolhe. Sustentabilidade tem a ver com esta ideia de manutenção e conservação de um estado num enquadramento dinâmico^{xlviii}. É por isso difícil (senão impossível) responder à pergunta acima, de modo absoluto, já que a sustentabilidade de uma entidade nunca é auto-referente ou estática.
- [2] Figge e Hahn (2002a, 2002b, 2004a, 2004b, 2005, 2009, 2011, 2013) afirmam que uma forma de resolver este problema passa por adotar a proposta de Atkinson (2000) e aceitar o **caráter dinâmico, relativo e hetero-referente da sustentabilidade empresarial**. A forma de ultrapassar esta situação passa por considerar estas questões em termos das **contribuições empresariais para a sustentabilidade** adotando um ponto de vista dinâmico (Figge e Hahn, 2004a,174). A análise deve ser **fundamental** (respeitando o princípio da não instrumentalização das dimensões ambiental e social à financeira, reconhecendo-se a multidimensionalidade do conceito) e **integrada** (olhando holisticamente às várias dimensões), empregando a **regra do capital constante**, que é nuclear para os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (seguindo um paradigma de ‘sustentabilidade forte’).
- [3] As empresas precisam, por tal, de otimizar a utilização das suas diversas formas de capital, atendendo aos preceitos da sustentabilidade e ao contexto de referência, e a avaliação de sustentabilidade empresarial passa por avaliar as suas contribuições para a situação de um referencial. Partindo desta perspetiva, avaliar implica analisar a eficiência (Figge e Hahn, 2005), isto é, calcular o rácio entre valor criado e capital utilizado (Schaltegger e

Sturm, 1990; Figge e Hahn, 2005). No caso de o capital ser social ou ambiental-natural, pensamos nos rácios entre o retorno económico desejado e os efeitos social e/ou ambiental indesejados associados ou acrescentados (respetivamente, SIA: *social impact added*; e EIA: *environmental impact added*)^{xlix} a esse retorno económico (Hahn et al., 2010). EIA (*environmental impact added*) e SIA (*social impact added*) são agregados de fluxos sob análise, relacionados com a atividade económica, e ponderados pelo seu dano relativo ao ambiente e à sociedade. Esta agregação parte da consideração de todos os problemas identificados, e da sua posterior ponderação, de acordo com a sua nocividade/perigosidade. A eco-eficiência e a sócio-eficiência são, por isso, medidas relativas, que expressam as contribuições empresariais enquanto benefícios por unidade de impacto social ou ambiental e, nessa qualidade ultrapassam as dificuldades das medidas absolutas^l. Como vimos, as medidas relativas de eficiência apresentam limitações quanto ao seu poder explicativo, e daí a utilização de medidas de eco-eficácia e a sócio-eficácia^{li}.

[4] Métodos de avaliação desenhados e adotados a partir de uma perspetiva de RSE-sustentabilidade empresarial^{lii} têm de avaliar, simultaneamente, a eficiência económica, social e ambiental, e a eficácia dos processos e atividades da organização. Pode haver, todavia, algumas **limitações**:

- i. Pode ocorrer um efeito de ricochete, isto é, um incremento na eficiência (social ou ambiental) implicar uma maior procura, e tal conduzir a maior consumo de recursos relativamente ao nível anterior ao aumento da eficiência;
- ii. Pode haver uma maior depreciação global de diferentes formas de capital, se os recursos que foram preservados pela empresa, forem consumidos por outras entidades económicas menos eficientes. Um aumento da eco-eficiência pode, por isso, levar a uma diminuição da eficácia, e não é por isso uma garantia de contribuições positivas para a sustentabilidade (Figge e Hahn, 2002a, 2002b);
- iii. Uma última dificuldade, tem a ver com a agregação (e ponderação) das diversas dimensões de um indicador de sustentabilidade, e com a quase impossível identificação da totalidade de impactos sociais e ambientais gerados por uma empresa, bem como da complexidade suplementar na sua comparação (problema da unidade de medida já identificado anteriormente). A forma tradicional de lidar com este problema é a partir de uma abordagem centrada nas externalidades produzidas pelas empresas (Mishan, 1971; Baumol e Oates, 1988; Keppler, 2007; Starrett, 2010), e no seu controle mediante uma avaliação do impacto social e ambiental da atividade empresarial, e, por isso, num cálculo dos danos causados pela atividade empresarial (Yang e Nielsen, 2001; Bare et al., 2003). A maioria dos métodos de avaliação de impacto social e ambiental não resolvem o problema da agregação e ponderação de impactos (Figge e Hahn, 2002^a, 2004b, 2005) e não permitem avaliar as mudanças nos pesos dos danos causados pela substituição de impactos entre si (Figge e Hahn, 2004, 929).

Ultrapassar as limitações dos métodos centrados na problemática dos danos causados: o SusVA

- [1] Ultrapassar estas limitações dos métodos de medição e avaliação da sustentabilidade, passa por aceitar alguns aspetos essenciais (Figge e Hahn, 2002a, 2002b): deve-se partir da ideia de contributos empresariais para a sustentabilidade; deve-se contemplar as três dimensões da sustentabilidade; deve-se considerar, simultaneamente, a eficiência e a eficácia das três dimensões da sustentabilidade; deve-se assentar numa conceção de ‘sustentabilidade forte’, necessitando, por tal, de se indicar se uma entidade atingiu um nível limite de utilização de recursos e se está a utilizar os recursos de forma adequada, ou dito de outra forma, uma medida de sustentabilidade deve conseguir responder às perguntas ‘se’ e ‘onde’ (em primeiro lugar questiona-se **se** a empresa está a contribuir para a sustentabilidade, e depois questiona-se **onde** devem os recursos ser alocados para se obter a maior contribuição possível para a sustentabilidade).
- [2] A maioria dos métodos de medição existentes estão **centrados nos danos causados e não respondem a estes desafios**: insistem em salientar o modo como os recursos são utilizados e não onde eles devem ser utilizados. Para responder aos desafios Figge e Hahn **alteram a perspetiva de análise**, sugerindo que em vez de se olhar aos danos causados, **se dê atenção ao valor que é criado**. A esta abordagem os autores chamam de **medição da sustentabilidade orientada pelo valor**, e ela inverte a perspetiva que era tradicionalmente seguida (Figge e Hahn, 2004b).
- [3] Os autores introduzem na medição da sustentabilidade empresarial e da RSE, a questão da **criação de valor** que é central numa conceção estratégica da RSE. Figge e Hahn sugerem que este tipo de problema decisional é semelhante àquele que os mercados financeiros, e particularmente os investidores, enfrentam quando têm que tomar decisões relativamente à alocação de investimentos: o capital financeiro é considerado um recurso escasso e que tem que ser alocado da forma mais eficiente, e para esse fim a **melhor relação risco-retorno para usos alternativos é calculada e o capital é alocado onde é esperado o máximo retorno** (Brealey e Myers, 1996, 12; Figge e Hahn, 2004b, 930).
- [4] Os autores recorrem na sua demonstração ao conceito de **custo de oportunidade**, fazendo a distinção entre custos diretos e custos de oportunidade. Um investimento só será efetuado se cobrir, simultaneamente, os custos diretos e exceder os benefícios que teriam sido atingidos se o capital tivesse sido investido de forma diferente (custo de oportunidade). **O custo de oportunidade considera o custo de uma alocação alternativa de um recurso** (Figge e Hahn, 2002a, 6; Figge e Hahn, 2004, 930). Este raciocínio pode ser aplicado ao campo da avaliação e medição das contribuições empresariais para a sustentabilidade. Dizem Figge e Hahn

“a sustainable measure should, on the one hand, allow to decide, if the use of a resource by an entity is sustainable, i.e. if the resource should be used at all. It should, on the other hand, reflect where the resource should be allocated for optimal use, i.e. where the resource attains the maximum surplus per resource unit.” (2002 a, 7).

- [5] Figge e Hahn defendem que as medidas existentes tentam esclarecer se a empresa está a contribuir para a sustentabilidade: uma entidade contribui para a sustentabilidade, se os benefícios do uso de um recurso forem maiores do que os custos internos e externos a eles associados. Mas só a consideração dos custos de oportunidade é que nos permite perceber se há ou não benefícios de uma diferente alocação de recursos. Ora a medição das contribuições para a sustentabilidade, assumindo a conceção de 'sustentabilidade forte', deve responder às duas exigências e deve considerar não só os custos internos e externos, mas também os custos de oportunidade de um determinado investimento num recurso (ver figura 20).

Figura 20: Matriz decisional sobre tipos de custos a serem considerados na avaliação da sustentabilidade; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2005, 177)

		Benefício>Custo (Pergunta-'Se')	
		Considerado	Não Considerado
Benefício Máximo (Pergunta-'Onde')	Considerado	Valor Acrescentado Sustentável Absoluto	Valor Acrescentado Sustentável Relativo
	Não Considerado	Valor Acrescentado Líquido ou 'Verde'	Valor Acrescentado

- [6] O valor acrescentado sustentável absoluto enquanto indicador dá-nos o valor residual depois do valor acrescentado de uma empresa ser ajustado para os custos sociais e ambientais externos, e para os custos de oportunidade (Figge e Hahn, 2002a, 2004), ou seja, se quisermos utilizar uma equação simples: **Valor Acrescentado Sustentável Absoluto= Valor Acrescentado-Custos Sociais e Ambientais Externos - Custos De Oportunidade**; esta, pode ser apresentada de uma forma alternativa, socorrendo-nos para tal da figura 20 acima: **Valor Acrescentado Sustentável Absoluto=Valor Acrescentado-Custos Sociais e Ambientais Externos+ Valor Acrescentado Sustentável Relativo**.
- [7] Mas se não tivermos informação (monetária) sobre a totalidade dos custos sociais e ambientais externos, não é possível efetuar este cálculo. Na prática é o que acontece, isto é, não existe a possibilidade de aceder a informação sobre a totalidade dos custos sociais e ambientais (internos e) externos em que incorre uma empresa por força das suas atividades. Por isso, os autores, pretendendo encontrar um método válido e adequado de medição das contribuições empresariais para a sustentabilidade, decidem **focar a sua atenção na questão dos custos de oportunidade**, custos estes que podem ser calculados mesmo que os custos internos e externos sociais e ambientais não sejam conhecidos (ao contrário do que se passa na análise de investimentos nos mercados financeiros). Procedem por isso, exclusivamente, a uma análise da questão dos custos de oportunidade, que se refere à questão da melhor alocação de recursos possível num determinado âmbito

(por exemplo: região, país, conjunto de empresas, totalidade de uma indústria, ou outro); esta questão pode ser respondida mesmo que os custos internos e externos não sejam conhecidos, através do **cálculo do valor acrescentado relativo** (Figge e Hahn, 2002a, 7). A forma de responder, é através da comparação da empresa com um certo referencial (por exemplo: região, país, conjunto de empresas, totalidade de uma indústria ou outro). Isso permite-nos calcular a contribuição relativa da empresa para a sustentabilidade do referencial, em termos monetários absolutos, e definir qual das empresas nesse contexto deve usar os recursos. Dizem Figge e Hahn

“The relative corporate contribution to sustainability can thus be measured in absolute monetary terms. The relative Sustainable Value Added allows to determine by which entity the resources should be used in order to achieve the highest contributions to sustainability possible. While it does not show, if the use of the resource by this entity is sustainable it indicates how much more sustainable (in monetary terms) the use of the resource is in comparison to other entities. Thus, relative Sustainable Value Added is defined as the size of the contribution of a company to more sustainability measured in monetary terms.” (2004 a, 177)

- [8] A este indicador calculado com base no conceito de custos de oportunidade, chamam os autores de SusVA isto é, o **Valor Acrescentado Sustentável** (quando os autores se referem a Valor Acrescentado Sustentável, estão sempre a referir-se ao *Valor Acrescentado Sustentável Relativo*). Este indicador não mostra se a utilização dos recursos por uma entidade é sustentável, antes **quão mais sustentável monetariamente a utilização dos recursos por aquela entidade é, por comparação a outras entidades num certo contexto de referência** (Figge e Hahn, 2002a). Em resumo o SusVA é baseado na noção de custos de oportunidade. O valor de um recurso é calculado pela sua utilização alternativa, ou seja, através dos custos de oportunidade (o valor que outra entidade criaria utilizando esse recurso). Dado que os recursos são usados por uma entidade na criação de valor, se uma empresa quiser ‘comprar’ esses recursos a outra, seria esse o valor que teria de ser compensado (Figge e Hahn, 2004a, 178)ⁱⁱⁱ.

Caracterização geral do SusVA: premissas elementares

O SusVA responde à questão da utilização de diferentes tipos de capital nas suas atividades (Figge, 2001; Figge e Hahn, 2002a, 2002b, 2004b, 2005, 2008). Figge e Hahn propõem o SusVA partindo do conceito de Valor Acrescentado Ambiental anteriormente sugerido por Figge (2001). Mede o uso eficaz e eficiente dos recursos económicos, ambientais e sociais, e expressa o resultado através de um único valor monetário integrado. O SusVA avalia se as mudanças ocorridas ao nível da atividade económica, ambiental e social de uma empresa, num certo período temporal, concorrem para a sustentabilidade relativa de uma entidade de referência (referencial que pode ser um setor, uma indústria, uma região, um país, uma associação de estados, ou uma federação). Exprime monetariamente quanto a atuação de uma empresa alavancou a sustentabilidade de um referencial num determinado intervalo de tempo t_1-t_0 (Figge e Hahn, 2002a, 2002b, 2004, 2005, 2008). Afasta-se da lógica tradicional das avaliações de impacto baseadas nos danos causados, e em vez disso, trata os ativos ambientais e sociais como recursos

escassos que têm de ser utilizados de uma forma que crie valor. O método não pretende medir a sustentabilidade absoluta de uma entidade, ou seja, não diz se uma entidade é sustentável. **O método mostra quão mais uma entidade contribuiu para um nível superior de sustentabilidade na utilização dos recursos, pelo facto dos recursos terem sido utilizados pela entidade sob análise em vez de uma entidade de referência** (Illge, Hahn e Figge, 2008).

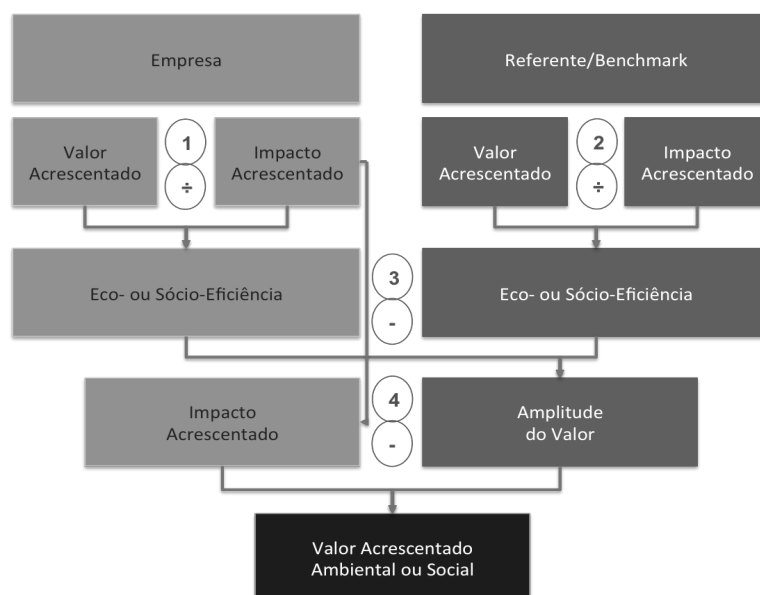
- [9] A medição é feita da mesma maneira que as empresas fazem presentemente a análise do retorno do capital empregue: numa perspetiva orientada pelo valor da gestão, em que se considera que o capital cria valor quando ganha um retorno maior do que se tivesse sido empregue alternativamente. É, por essa razão, um **método orientado pelo valor, em contraposição à ideia dominante nas abordagens tradicionais, em que se faz avaliação do impacto causado e dos danos infligidos** (Figge et al., 2006).
- [10] O SusVA é uma medida relativa baseada na noção de custos de oportunidade, que pretende avaliar a eficiência e eficácia de sustentabilidade de uma entidade económica. O método relaciona a eficiência e eficácia na utilização de recursos de uma entidade relativamente a uma entidade de referência. Aprecia, simultaneamente, todas as dimensões da sustentabilidade, tendo, por essa razão, atenção aos níveis de eficiência, mas também de eficácia da sustentabilidade na utilização de recursos (que deve ser mantida em todas as circunstâncias). Vai, nesse sentido, mais além do que as medidas existentes de contribuições para a sustentabilidade (Figge e Hahn, 2002a, 22).
- [11] O SusVA caracteriza o valor adicional criado na empresa para um nível constante de consumo de recursos. Se quisermos, exprime o valor adicional (positivo ou negativo) criado por uma empresa, ajustado às mudanças na eficácia social ou ambiental. Os recursos criam valor, só quando não há utilizações alternativas que geram mais valor. O SusVA de uma empresa é calculado com base na comparação do valor criado pelo *referencial* usando o mesmo conjunto de recursos. O valor perdido representa o nível de resultados que acabaram por não ser atingidos porque os recursos foram atribuídos à empresa e não à entidade de referência. Este valor desperdiçado, pode ser entendido como o custo de oportunidade, que, no fundo, domina toda esta abordagem (e também a análise de investimento em mercados financeiros). O objetivo de qualquer entidade é encontrar a melhor combinação entre risco e rentabilidade na sua alocação de recursos.
- [12] Considerando as diferentes formas de capital, **o SusVA pode ser visto como uma medida integrada da rentabilidade da utilização das diferentes formas de capital numa empresa**. No fundo, um valor positivo do SusVA indica quão rentável é a utilização de uma mistura de capital económico, social e natural-ambiental, por comparação àquilo que é feito por um referencial (*benchmark*). Expressa o excesso de rentabilidade da utilização por uma empresa, de um conjunto de diferentes formas de capital (Hahn e Figge, 2011, 353).
- [13] Atendendo à dificuldade de encontrar um método único capaz de cobrir todos os aspetos

dos conceitos multifacetados e complexos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, bem como à dificuldade em conseguir encontrar dados quantitativos fiáveis e comparáveis da atividade empresarial, o SusVA, apesar das suas limitações, consegue dar resposta às noções mais inclusivas dos conceitos base (desenvolvimento sustentável e sustentabilidade) (Hahn e Figge, 2011).

Método de cálculo e formulação do SusVA

- [1] O SusVA é proposto por Figge e Hahn com base do conceito de Valor Acrescentado Ambiental antes sugerido por Figge (2001)^{liv}. Os autores seguem uma lógica alternativa de avaliação da sustentabilidade empresarial que não se centra nos impactos causados e nos danos infligidos, antes no valor criado pela utilização dos recursos.
- [2] Para a avaliação das contribuições empresariais para a sustentabilidade, os custos de oportunidade do uso dos recursos são levados em conta. Para saber onde os recursos devem ser alocados, é necessário avaliar se os benefícios de uma oportunidade de investimento/utilização excede os seus custos, e se é mais atrativo do que outras oportunidades de investimento/utilização. Um investimento só deve ser feito, e os recursos só devem ser utilizados, se os benefícios da sua utilização forem mais elevados do que os ganhos com a sua aplicação numa alternativa. O nível de resultados económicos que não foi realizado porque os recursos foram alocados a uma empresa em vez de terem sido ao referencial, acaba por representar o valor perdido dos recursos usados pela empresa. Este valor perdido é, como observámos, o custo de oportunidade.
- [3] Seguindo a lógica dos mercados financeiros, seguida pelos autores, podem ser empregues vários rácios para avaliar a relação do retorno do investimento com investimentos alternativos. Figge e Hahn (2004) aplicam estes princípios no cálculo do valor acrescentado ambiental e social (EnVA e SoVA, respetivamente, com: 'Environmental Value Added'=EnVa; 'Social Value Added=SoVa)), e aplicam a lógica do rácio de risco/rendimento proposto por Modigliani e Modigliani (1997), que ultrapassa as dificuldades de exposição e interpretação de outros rácios^{lv}, para derivar o EnVA^{lvi} (ver figura 21) .

Figura 21: Passos seguidos no cálculo do EnVA por Figge; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 9)



- [4] O Valor Acrescentado Ambiental (EnVA) é calculado em quatro passos conforme figura 21 (acima), e pode ser traduzido pela fórmula:

1. EnVA=

$$(\text{Eco-eficiência}_{\text{empresa}} - \text{Eco-eficiência}_{\text{referencial}}) \times \text{Impacto Ambiental Acrescentado}_{\text{empresa}}$$

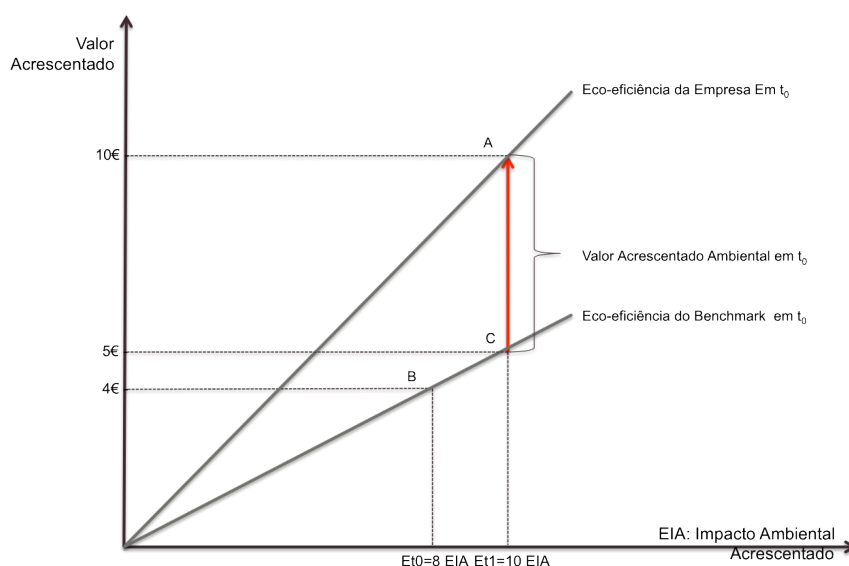
equivalente a

$$2. \text{EnVA} = \left(\frac{\text{VAe}}{\text{EIAe}} - \frac{\text{VAr}}{\text{EIAr}} \right) \times \text{EIAe}$$

em que VA é o Valor Acrescentado, e o EIAe e EIAr são, respectivamente, o impacto ambiental acrescentado da empresa e do referencial.

- [5] O cálculo do EnVA passa, na prática, por (Figge e Hahn, 2002a, 10):
- determinação das eco-eficiências tradicionais da empresa e do referencial (conforme passos 1 e 2 na figura 21, e utilizando a fórmula apresentada na equação 1 acima);
 - cálculo da amplitude de valor (conforme passo 3 na figura 21, indicado como 'amplitude de valor', traduzido a partir do original *value spread*, calculado com base na subtração evidenciada);
 - cálculo do Valor Acrescentado Ambiental (conforme passo 4 na figura 21, e utilizando a subtração evidenciada).
- [6] A mesma lógica é aplicável para o cálculo do SoVA e sua análise (sendo assim revelados os impactos sociais, ou seja, as consequências nocivas de certas atividades empresariais a nível social, sendo que, olhando simplesmente à eficiência, quanto menos impactos sociais decorrerem da atividade de uma empresa, melhor será o seu desempenho social).
- [7] O cálculo do EnVA (e de igual forma o SoVA) pode ser apresentado graficamente da seguinte forma (ver figura 22):

Figura 22: Exemplo de representação gráfica do valor acrescentado ambiental de uma empresa; fonte: autor, adaptado de Figge (2002a, 10)

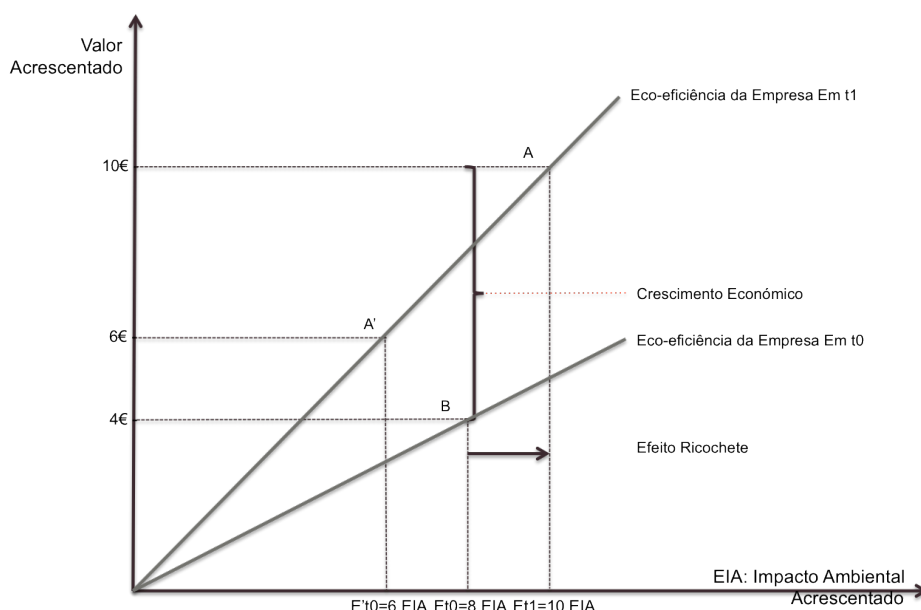


[8] Os Valores Acrescentados Ambiental e Social poderão ser calculados para cada impacto identificado, o que transforma a tarefa de calcular a eficiência sustentável absoluta um trabalho ciclópico, senão mesmo impossível de concluir. A utilidade das fórmulas utilizadas é inegável, uma vez que convertem a eficiência num valor monetário compreensível, para além de darem uma perspetiva concreta sobre o valor adicional que é ganho pela utilização de certos recursos ambientais ou sociais de uma empresa, por comparação com um determinado referencial. Todavia a definição de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável adotadas exigem, como vimos, que se leve em consideração a questão da eficácia da aplicação dos recursos.

Daí que seja necessário um segundo passo no cálculo do SusVA, que implica avaliar as mudanças na eficiência e eficácia na utilização dos recursos associados à sustentabilidade. Figge e Hahn fazem isso partindo do cálculo do EnVA (idêntico para SoVA), da ideia de custos de oportunidade, e da distinção entre abordagens absolutas e relativas à medição.

[9] Vejamos a seguinte situação que demonstra a necessidade e utilidade deste segundo passo. A figura 23 mostra uma empresa com um ganho de eficiência na utilização dos recursos ambientais, mas sem controlar os efeitos laterais desses ganhos (há um efeito ricochete, com incremento do impacto ambiental).

Figura 23: Representação do efeito de crescimento e do efeito de ricochete associados a um ganho de eficiência na utilização de recursos ambientais;
 fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002 a, 12) e Figge e Hahn (2004, 178)



[10] A empresa no momento t_0 , em B (figura 23), acrescenta 4 unidades de valor económico e 8 unidades de impacto ambiental (EIA). No momento t_1 , em A, acrescenta 10 unidades de valor económico e 10 de impacto ambiental. Há, sem dúvida, crescimento económico (6 €) mas à custa da degradação da situação ambiental (+2 EIAs). Todavia a eco-eficiência da empresa melhora de 0,5€/EIA para 1€/EIA. Há um crescimento económico de 6€, com duplicação da sua eficiência, mas o nível absoluto de impactos aumenta +2 EIAs (efeito indesejado do crescimento económico), e a eco-eficácia descrece. Verifica-se aqui uma deterioração geral da situação ambiental, embora haja uma melhoria da situação económica, o que nos permite concluir sobre a inexistência de contribuições empresariais fortes para a sustentabilidade (Schaltegger e Burritt, 2000; Figge e Hahn, 2002a; Figge e Hahn, 2004).

[11] Melhorias da eco-eficiência não são garantias de contribuições fortes para a sustentabilidade, como já vimos, e por isso a eco-eficácia deve também ser considerada. Se levarmos em consideração os custos de oportunidade (referencial), podemos então esclarecer se foi mais sustentável ser aquela empresa a usar os recursos sob análise do que outra qualquer. O SusVA vem esclarecer precisamente isto. Os autores, na sua exposição, utilizam como referencial a economia nacional (porque é lógico e faz sentido, embora pudessem ser utilizados outros referenciais). A eco-eficiência do referencial indica quão eficientemente a economia nacional usa o recurso sob análise. Maior sustentabilidade a nível nacional implica que sejam alocados os recursos às empresas mais eficientes nesse referente (racionalidade económica).

[12] Com base no cálculo da eco-eficiência ao nível do referencial podemos determinar o valor eficiente (de mercado) dos recursos. Com base nesta abordagem, uma empresa pode

compensar impactos adicionais que cause, transaccionando recursos menos eficientemente utilizados por outras empresas da economia nacional, pelo preço adequado (valor eficiente de mercado dos recursos, ou seja, eco-eficiência do referencial, que é igual ao custo de oportunidade para o uso do recurso sob análise). O nível total de impactos é mantido constante, já que não se trata de compensar um utilizador, mas antes antecipar a utilização, através da oferta do preço de mercado. A transação de impactos (ambientais ou sociais) está, obviamente, limitada pelo crescimento económico conseguido pela empresa. Portanto, só se houver crescimento económico, depois de compensadas as eventuais mudanças negativas em termos de eficácia da empresa, é que podemos falar de contribuições para a sustentabilidade. Isto é traduzível pela fórmula

$$3. VA_{t1}-VA_{t0} \geq \text{Eco-eficiência}_{\text{referencial}} \times (EIA_{t1}-EIA_{t0}),$$

em que VA a corresponder ao valor acrescentado, e EIA ao impacto ambiental acrescentado em dois momentos, t_1 e t_0 , do tempo.

A empresa terá meios para compensar estas mudanças negativas no desempenho ambiental (neste caso), desde que haja crescimento económico, pelo menos equivalente aos meios necessários. Considerando, presentemente, um só tipo de recursos, o SusVA será positivo, se tiver sido criado valor depois de terem sido ‘compensadas’ as perdas de eco-eficácia da utilização desse recurso.

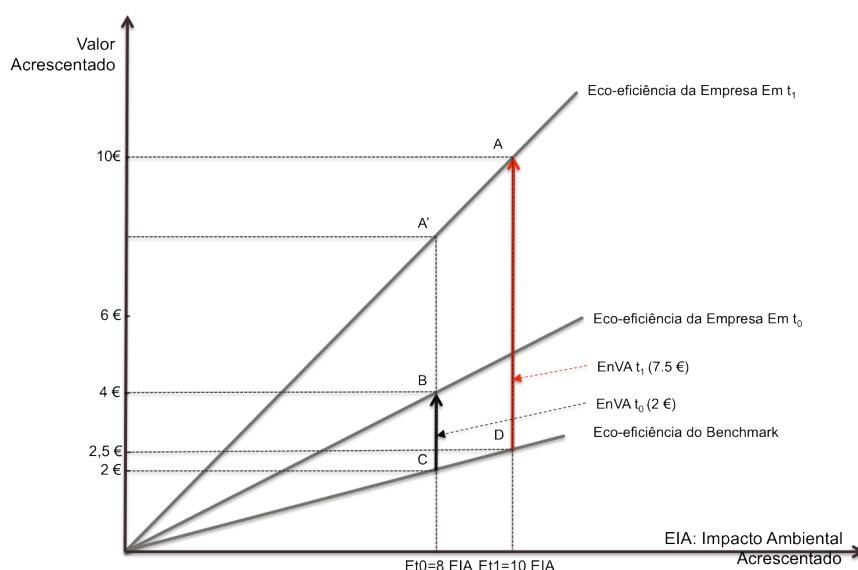
O SusVa acabará por corresponder ao crescimento económico verificado, deduzidos os custos associados ao impedimento da utilização de recursos, por outros no referencial. Isto pode ser traduzido pela equação,

$$4. \text{SusVa} = \text{CE} - \text{Eco-eficiência}_{\text{referencial}} \times (EIA_{t1}-EIA_{t0}),$$

em que SusVA é o valor acrescentado sustentável, CE é o crescimento económico verificado (traduzido por $VA_{t1}-VA_{t0}$), e $EIA_{t1}-EIA_{t0}$ são os impactos ambientais que necessitam de ser ‘compensados’.

Nestas circunstâncias, e se olharmos aos gráficos nas figuras 23 e 24, o $\text{SusVA}^{\text{lvii}}$ da empresa pela utilização do recurso ambiental é de $6\text{€}-0.25\text{€/EIA} \times (10\text{EIA}-8\text{EIA}) = 5.5 \text{ €}$.

Figura 24: Utilização da eco-eficiência do referencial (EE_b) e cálculo do EnVA; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002 a, 13) e Figge e Hahn (2004,179)



[13] Analisou-se até agora o caso em que o aumento da eco-eficiência de uma empresa é sobre-compensado pelo seu crescimento económico. O SusVA diz-nos se houve suficiente crescimento económico para compensar em termos de eco-eficácia. Se considerarmos agora na figura 23, o ponto A' na recta que traduz a eco-eficiência da empresa no momento t_1 , considerando o mesmo nível de desempenho que em t_0 e com o mesmo nível de melhoria da eco-eficiência em t_1 , semelhante ao caso anterior (B), aquilo que se verifica é que o seu valor acrescentado só cresce de 4 € (t_0) para 6 € (t_1). Nestas circunstâncias o impacto ambiental acrescentado reduz-se de 8 EIA (t_0) para 6 EIA (t_1). Quer a eficácia económica (+2€) como a sua eficácia ambiental (-2EIAs) melhoram, isto é, a eficácia da empresa melhora nas dimensões consideradas. Não há necessidade de qualquer *compensação* para se conseguirem contribuições fortes para a sustentabilidade. Como a intenção passa por verificar se há mudanças na eficácia económica caso a eficácia ambiental permaneça constante, o que pode ser feito é valorizar as 2 EIAs poupadas, ao seu preço de custo de oportunidade. Como referem os autores, isto corresponde a uma receita que a empresa teria, se decidisse vender às empresas do referencial aqueles impactos que não são necessários. Obtém-se por isso uma receita em vez de um custo. Neste caso o $SusVA = 2€ - 0.25€/EIA \times (6EIAs - 8EIAs) = 2.5€$, e o SusVA continua a ser superior ao crescimento económico.

[14] Se considerarmos simultaneamente múltiplas dimensões, o raciocínio é o mesmo. Nesta situação consideramos n impactos ambientais e m impactos sociais, que representarão o conjunto dos recursos usados por uma empresa, para atingir um determinado nível de resultado económico. Os cálculos dos valores de eco-eficiência (EE_i) e sócio-eficiência (SE_j) e os de eco-eficácia (EIA_i) e sócio-eficácia (SIA_j) são efetuados de modo análogo aos feitos para uma simples dimensão (como efetuámos acima). Os rácios inter-eficiências indicam-nos

os contributos de cada dimensão para o valor acrescentado sustentável. Também aqui se aplica a condição de só se houver crescimento económico, após ‘compensadas’ as eventuais mudanças negativas em termos de eficácia da empresa, é que podemos falar de contribuições para a sustentabilidade. Neste caso a fórmula será,

$$5. VA_{t1} - VA_{t0} \geq \frac{1}{n+m} \times \left(\sum_{i=1}^n EE_{i,b} \times (EIA_{i,t1} - EIA_{i,t0}) + \sum_{j=1}^m SE_{j,b} \times (SIA_{j,t1} - SIA_{j,t0}) \right),$$

em que VA é o valor acrescentado da empresa, em t₀ e t₁; n e m são os números de impactos ambientais e sociais considerados relevantes; EIA_{i,t0} e EIA_{i,t1} representam a eco-eficácia para o impacto ambiental i em t₀ e t₁; e SIA_{j,t0} e SIA_{j,t1} a sócio-eficácia para o impacto i em t₀ e t₁. Já EE_{i,b} e SE_{j,b} representam as eficiências do referencial para o recurso ambiental i e recurso social j. As eficiências mediante o cálculo dos rácios inter-eficiências podem indicar qual o peso de cada nas mudanças na eficácia.

[15] A divisão pelo termo ***n+m***, permite evitar duplicar a contagem do valor criado pela empresa: calcular as contribuições de valor implica assumir que a contribuição de valor é criada pela utilização de um só recurso. Somar simplesmente todas as contribuições de valor resultaria em indicar o valor criado, multiplicado por um fator correspondente ao número de recursos considerados na aplicação do método. Para obter uma avaliação integrada do valor criado por uma empresa pelo uso de um conjunto de diferentes formas de capital, temos que dividir pelo número de recursos considerados. A forma integrada que daqui resulta, poderia levar a pensar que se estaria a dar o mesmo peso a todos os recursos (o que deturparia o cálculo), mas não é esse o caso já que o peso de cada recurso (e, portanto, de cada forma de capital) depende da sua importância na criação de valor. Assim, dividir por ***n+m***, não tem por objetivo uma ponderação das diferentes formas de capital e dos contributos dos diferentes recursos, antes evitar uma dupla contagem do contributo para a criação de valor (para uma explicação mais aprofundada ver Figge e Hahn, 2005,51; Figge Hahn, 2008,266)^{lviii}.

[16] A fórmula de cálculo do valor acrescentado sustentável (SusVA) para uma situação em que se consideram múltiplos recursos e impactos é,

$$6. \quad \text{SusVA} = \text{CE} - \frac{1}{n+m} \times \left(\sum_{i=1}^n EE_{i,b} \times (EIA_{i,t1} - EIA_{i,t0}) + \sum_{j=1}^m SE_{j,b} \times (SIA_{j,t1} - SIA_{j,t0}) \right).$$

[17] Quando pretendemos efetuar comparações entre empresas ou organizações, o SusVA pode ser afetado pela dimensão da empresa. Empresas maiores tem ativos maiores, ativos não financeiros maiores, maiores volumes de vendas, maiores lucros, maior liquidez e rendimento. A dimensão pode interferir na avaliação da situação. Se estamos a analisar uma empresa isoladamente, a questão não se coloca. No entanto, se pretendemos efetuar comparações, então temos que introduzir no raciocínio uma medida que relativize a dimensão empresarial.

[18] A forma encontrada por Figge, Hahn e seus colegas, para responder a esta questão passa pela introdução de um **rácio custo/benefício**. Análises custo-benefício dão-nos uma indicação sobre a rentabilidade do investimento num projeto. Estes rácios apresentam os

benefícios de um projeto ou iniciativa, em termos monetários, relativamente aos custos implicados, também apresentados em termos monetários. Os benefícios e custos associados são em geral apresentados no valor atual líquido (valor do fluxo de receitas esperado determinado à data da avaliação). Quanto mais elevado o rácio melhor a oportunidade de investimento.

[19] No caso da avaliação da SusVA de diferentes empresas um rácio deste tipo deve ser introduzido de modo a efetuarmos comparações entre empresas. Os autores utilizam um rácio deste tipo a que chamam de **rácio retorno/custo** (no original *Return to Cost Ratio*, RCR). O **RCR** compara o retorno que uma empresa teria, com aquele retorno que o referencial teria criado utilizando os recursos da empresa (custos de oportunidade). Como dizem Figge et al.

“The Return to Cost Ratio compares the return of a company to the return the benchmark would have created with the resources of the company (opportunity costs). Thus, it is a typical benefit-to-cost-ratio.” (2006, 20)

Deduzindo para um só recurso ambiental E e para um referencial B , que pode ser a economia nacional (cujas eco-eficiências são dadas por EE_B), temos que o custo de oportunidade CO^E do uso de uma quantidade E_C de um recurso ambiental por uma empresa é dado pela equação 7,

$$7. CO^E = E_C \times EE_B$$

(Hahn et al., 2010)

[20] A eco-eficiência (equação 8) baseada nos custos de oportunidade de um recurso ambiental E (EE_{CO}^E) obtém-se relacionando o retorno que a empresa atinge com uma certa quantidade de um recurso ambiental (R^C), com o custo de oportunidade do uso desse recurso (CO^E) (Figge e Hahn, 2005):

$$8. EE_{CO}^E = \frac{R^C}{CO^E},$$

e como sublinham Hahn et al. (2010), CO^E depende da eco-eficiência do referencial e R^C depende da eco-eficiência da empresa.

O RCR para um impacto ambiental E (RCRE) é apresentado como se mostra de seguida, consoante EE_{CO}^E é superior ou inferior à unidade:

$$9. RCR^E = \begin{cases} EE_{OC}^E : 1, & \text{se } EE_{OC}^E \geq 1 \\ 1 : (1/EE_{OC}^E), & \text{se } EE_{OC}^E < 1 \end{cases}$$

(Hahn et al., 2010)

Se expressarmos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial, ou seja, utiliza o

seu conjunto de recursos mais eficientemente do que o referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Figge, Hahn e Barkemeyer, 2007). Conforme referem Figge et al.

“The easiest way to calculate the Return to Cost Ratio is to fall back on the very fundamental insight that value is only created when the return exceeds the costs of an activity. Recall that Sustainable Value is only created if a company’s return exceeds the opportunity costs of the resources it uses.” (2006,20).

Aceitando esta premissa então podemos considerar a seguinte igualdade:

Valor de sustentabilidade= Retorno – Custos de Oportunidade, e de igual modo,
Custos de Oportunidade=Retorno –Valor de sustentabilidade.

O cálculo prático do RCR implica distinguirmos entre dois casos: quando temos um valor sustentável positivo (utilização mais eficiente dos recursos que o referencial) e quando ele é negativo (utilização menos eficiente).

Os autores apresentam gráfica e resumidamente as duas situações e as consequências em termos de cálculo conforme se vê na tabela 11 (abaixo).

Tabela 11: Cálculo do RCR com evidenciação das duas diferentes situações; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,20-21). Nota: GVA= VAB, SV= Valor sustentável e OC= Custos de Oportunidade

Cálculo do RCR para caso de um Valor Sustentável Positivo com base no exemplo da empresa Pirelli em 2003, tendo como valor de retorno o VAB e considerando 5 recursos			Cálculo do RCR para caso de um Valor Sustentável Negativo com base no exemplo da empresa Royal Dutch Shell em 2003, tendo como valor de retorno o VAB e considerando 5 recursos		
GVA	-	SV	=	OC	
€ 2,026,000,000	-	€ 484,840,349	=	€ 1,541,159,651	
$\frac{€ 2,026,000,000}{€ 1,541,159,651}$			$\frac{€ 4,300,906,433}{€ 1,938,000,000}$		
RCR 1.3 : 1			RCR 1 : 2.2		

Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recurso, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

Podemos alargar este raciocínio e calcular o RCR para qualquer recurso social ou ambiental, ou para um conjunto de recursos. Ao fazê-lo, mostramos o fator pelo qual uma empresa excede, ou fica aquém, dos custos de oportunidade desse recurso ou conjunto de recursos. O RCR mostra por quanto é que a eco-eficiência ou sócio-eficiência de uma empresa excede aquelas do referencial definido. O RCR é um indicador relativo de eficiência que leva em conta o tamanho da empresa, isto é, permite-nos efetuar comparações com outras empresas relativamente a uma entidade de referência comum, permite verificar a variação de desempenhos, ou mesmo comparar RCRs de empresas ao

longo do tempo. Podemos ainda comparar RCR para cada recurso e total e verificar quais as características parcelares por comparação ao total.

- [21] Outra forma de relativizar o tamanho das empresas e comparar o desempenho e a sua eficiência é calcular a **Margem de Valor Sustentável (MVS – Sustainable Value Margin)** (Figge et al., 2006). A **MVS** é construída por analogia à margem de vendas que é um indicador bastante comum na gestão financeira. A MVS calcula-se dividindo o SusVA pelo total de Vendas. A MVS reflete por isso quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa, (considerando esta a unidade monetária escolhida). Suponhamos que o rácio é de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Obteremos o valor sustentável, enquanto percentagem das vendas da empresa. No fundo, este rácio relativo indica quanto valor sustentável é gerado por uma empresa para cada Euro de vendas. (Figge et al., 2006 a; Hahn et al., 2010; Rouhama, 2010; Figge et al., 2009; Barkemeyer et al., 2011). O valor pode ser assim utilizado para comparar a criação de SusVA por diferentes empresas independentemente do tamanho da empresa.

- [22] Por fim Figge e Hahn (2005) sugerem que podemos calcular a eficiência da sustentabilidade do uso de capital. Os autores sugerem que

“The term sustainability efficiency reflects the integrated efficiency of the use of all different forms of capital under the condition that the total amount of capital used on the benchmark level remains constant” (2005, 58).

Calcula-se através da seguinte formulação

$$10. SE^C = NVA / CSC,$$

em que NVA= Net Value added (valor acrescentado líquido da empresa), SE^C = sustainability efficiency of the company (eficiência de sustentabilidade da empresa) e CSC = cost of sustainability capital (custo do capital de sustentabilidade da empresa).

Como dizem

os autores,

“A company is the more efficient the more its net value added exceeds its cost of sustainability capital. Sustainability efficiency is unity when net value added corresponds to the cost of sustainability capital and below one when the company is overall less efficient than its benchmark. In contrast to single capital efficiencies, the sustainability efficiency considers all forms of capital simultaneously and relates them to the value created. It relates the total value created to the opportunity cost of the bundle of the different forms of capital used.” (2005, 52)

- [23] Atendendo às questões discutidas o RCR e o MVS, são complementos importantes do cálculo do SusVA, permitindo levar em consideração a questão da dimensão da empresa.

Aplicação do método e cálculo do SusVA na prática

Há a considerar quatro passos na aplicação do método, e cinco sub-passos no cálculo do SusVA. A estes podemos acrescentar a complementaridade dos outros sub-passos relacionados com a interpretação de resultados. Em síntese podemos dizer que os passos práticos envolvidos na aplicação do método e

no cálculo do SusVA são:

[1] Definição do âmbito da avaliação:

- i. Escolha das entidades económicas que vão ser avaliadas e do intervalo temporal da análise;
- ii. Escolha do *referencial* (médias do setor, medias de região, indicadores da economia nacional, indicadores de espaço supra-nacional);
- iii. Escolha e definição dos indicadores dos recursos a serem incluídos (exemplo: número de dias de absentismo como consequências de acidentes de trabalho; emissões de voc , co_2 , so_2 , utilização de água, lixo gerado, etc); escolha e definição do indicador de rendimento/retorno a ser utilizado (lucros, valor acrescentado bruto etc.);

[2] Recolha e Exploração dos dados:

- i. Recolha de dados das empresas;
- ii. Recolha de dados do *referencial*;
- iii. Avaliar a qualidade dos dados

[3] Cálculo do SusVA

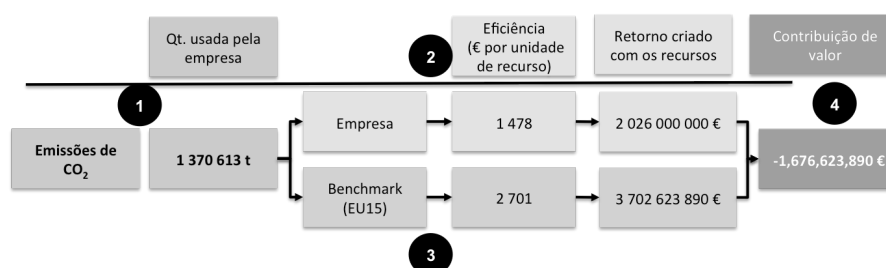
- i. Que quantidade de recursos são utilizados pela empresa?
- ii. Que valor de retorno cria a empresa com esses recursos?
- iii. Que valor de retorno criaria a entidade de referência (referencial)?
- iv. Que recursos são utilizados de modo geerador de valor pela empresa e quais é que não são?
- v. Quanto SusVA cria a empresa?

[4] Interpretação e comunicação de resultados

- i. Capacidade explanatória dos níveis absolutos de SusVA
- ii. Poder explicativo do RCR e do MVS
- iii. Usos e utilizadores potenciais dos resultados

Vejamos o exemplo concreto de aplicação prática do método, apresentado por Figge et al. (2006, 18-23) recorrendo ao caso da empresa italiana PIRELLI^{lix}. O referencial considerado é a economia dos 15 países da zona Euro (ao tempo) designados por EU15, o recurso que é foco de atenção é a emissão de CO_2 , e o valor de retorno é o VAB (valor acrescentado bruto), que ao nível do referencial é o PIB (produto interno bruto). A figura 25 apresenta o cálculo do SusVA nos seus quatro primeiros passos (3.i. -> 3.iv.). A figura 26 apresenta o quinto passo (3.v)

Figura 25: Os quatro primeiros passos do cálculo do SusVA para o caso da PIRELLI e para o recurso CO2; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,18-21)



- 1: Determina-se a quantidade de recursos que a empresa usa durante um ano.
- 2: Calcula-se o retorno que a empresa consegue criar com os recursos definidos no passo 1.
- 3: Determina-se que retorno teria sido criado caso os recursos tivessem sido usados pela referencial e não pela empresa (custos de oportunidade). Cada recurso só pode ser usado pela empresa ou pelo referencial.
- 4: Compara-se o rendimento obtido pela empresa e aquele que teria sido obtido pelo referencial (custos de oportunidade).
- 5: Como em geral as empresas utilizam mais do que um recurso (embora este exemplo até agora se tenha baseado apenas em um) o quinto passo tem a ver com o somatório dos valores das contribuições para a sustentabilidade feitas pela empresa pela utilização daqueles recursos e divisão pelo número de recursos considerados (aqui: por sete). Percebemos que há contribuições positivas e negativas e que o SusVa da pirelli é de mais de 484 milhões de euros.

Figura 26: O quinto passo do cálculo do SusVA para o caso da PIRELLI e para o recurso CO2; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,22)

	Amount used by the company		Efficiency [€ per unit of resource]		Return created with the resources		Value contribution		Sustainable Value ^{Figge}
CO ₂ -emissions	1,370,613 t	Company	1,478	→	2,026,000,000 €	→	-1,676,623,890 €		
		Benchmark EU15	2,701	→	3,702,623,890 €				
NO _x -emissions	772 t	Company	2,625,794	→	2,026,000,000 €	→	1,251,103,413 €		
		Benchmark EU15	1,004,300	→	774,806,587 €				
SO _x -emissions	0 t	Company	-	→	2,026,000,000 €	→	2,026,000,000 €		
		Benchmark EU15	1,779,304	→	0 €				
Waste generated	171,867 t	Company	11,788	→	2,026,000,000 €	→	948,416,203 €		
		Benchmark EU15	6,270	→	1,077,583,797 €				
Water used	29,960,663 m ³	Company	68	→	2,026,000,000 €	→	783,437,170 €		
		Benchmark EU15	41	→	1,242,562,830 €				
VOC-emissions	4,111 t	Company	462,824	→	2,026,000,000 €	→	-1,964,450,456 €		
		Benchmark EU15	970,676	→	3,900,450,456 €				
CH ₄ -emissions	0 t	Company	-	→	2,026,000,000 €	→	2,026,000,000 €		
		Benchmark EU15	586,083	→	0 €				
									484,840,349 €

Limitações e críticas apontadas ao método e ao SusVA

- [1] O método gera o SusVA que é uma medida relativa baseada na noção de custos de oportunidade. É, por esse motivo, uma medida relativa das contribuições para a sustentabilidade de uma entidade, por comparação a um uso alternativo dos recursos sob análise. Pretende avaliar a eficiência e eficácia de sustentabilidade na utilização de recursos de uma entidade relativamente a uma entidade de referência. Dá-nos

informação sobre quão eficiente, e eficazmente, os recursos de uma entidade são utilizados, por comparação com uma entidade de referência. Não nos dá por isso informação sobre a sustentabilidade absoluta de uma entidade.

- [2] Há duas limitações metodológicas interligadas. Uma primeira tem a ver com a agregação que é feita num só indicador de diferentes aspetos sociais, ambientais e económicos. Já tivemos oportunidade de discutir os riscos associados à construção por agregação de indicadores numa outra secção deste estudo. A segunda prende-se com o facto de ao efetuarmos a agregação de diferentes aspetos, de diferentes naturezas e com diversas consequências, poder ser questionada não só a ponderação de cada dimensão, mas também se podem estar a ocultar efeitos intermédios e mediadores relevantes que podem ter consequências ao nível da inter-anulação de efeitos individuais, sem impacto ao nível do agregado. Embora os autores esclareçam várias vezes que o próprio desenho do método conduz a que necessariamente esteja definida a ponderação de cada dimensão (Figge e Hahn, 2002 a, 2004 a, 2005, 2008), fica a pairar a questão das efetivas consequências a nível macro de dimensões controladas apenas a nível micro, e do verdadeiro relevo dado a cada aspeto levado em consideração na análise da empresa, para a sustentabilidade-desenvolvimento sustentável da entidade de referência estudada.
- [3] Outra limitação metodológica tem a ver com aquilo que é o cálculo da contribuição da empresa para a sustentabilidade pela sua utilização dos recursos. Já que o método depende da informação contabilística e de prestação de contas existentes publicamente, pode ser questionado o alcance e abrangência do método. A defesa que se pode fazer é que este método traduz um progresso relativamente ao estabelecido em termos de avaliação de impacto, já que, utilizando o léxico dessa área, entra num campo até agora dominado por aspetos meramente económicos (Hahn e Figge, 2011).
- [4] Um outro constrangimento, tem a ver com a própria natureza desta abordagem. Os aspetos qualitativos da sustentabilidade não podem ser levados em linha de conta neste método. Isto significa que somente dimensões e recursos que possam ser traduzidos em dados quantitativos é que podem ser considerados para efeitos de cálculo. Isto, obviamente, provoca uma reserva sobre os resultados possíveis, já que aspetos qualitativos da sustentabilidade não são considerados e a informação sobre recursos e indicadores está dependente de dados quantitativos que podem não ser os mais adequados, significativos e relevantes para a avaliação das contribuições para a sustentabilidade da entidade em questão.
- [5] O método parte também de algumas premissas. A entidade económica (empresa) contribui positivamente para o desenvolvimento sustentável usando certos recursos mais eficientemente do que um referencial. Mas para serem incluídos na abordagem do SusVA os recursos devem verificar dois critérios: o recurso deve ser necessário para criar um retorno/rendimento; o recurso deve ser escasso (Illge, Hahn e Figge, 2008, 3). O primeiro

critério denota a matiz operacional do método. O segundo resulta da própria substância da noção de eficiência que se procura estudar. Daqui se retira que só recursos que são considerados escassos e necessários aos processos operacionais da entidade económica em análise, serão levados em conta. Como referem Illge, Hahn e Figge (2008), o SusVA é baseado na premissa que há um conjunto de recursos que se conserva inalterado entre diferentes utilizadores destes recursos, e, por isso, o nível geral de consumo de recursos mantém-se constante, o que torna o modelo compatível com um paradigma de ‘sustentabilidade forte’. A substituição não é entre recursos, mas sim entre utilizadores desses recursos.

- [6] Uma outra questão tem a ver com a definição do referencial, com o cálculo dos custos de oportunidade respetivos, e com as implicações que isso tem ao nível da escolha da subjacente função de produção nas avaliações de SusVA. Esta questão embora esclarecida por Figge e Hahn (2009), foi merecedora de críticas por parte de Kuosmanen e Kuosmanen (2009). Também Mondelaers, Van Huylenbroeck e Lauwers (2011), Kleinhanss, Ehrmann e Offermann (2010), Van der Vennet, Mondelaers, Van Passel e Lauwers (2010), Ang e Van Passell (2010), Mondelaers, Van Huylenbroeck e Lauwers (2011) e Yu, Ting e Wu (2009), fizeram reparos e sugeriram alterações ao método (têm na maior parte das vezes a ver com: a escolha do referencial, do risco envolvido, da escolha da função de produção inerente e da forma como a agregação das funções produção é efetuada). A este propósito referem Illge, Hahn e Figge (2008),

“The basic SV assessment as described above in this paper is either based on the assumption that there are linear production functions on the farm and the benchmark level for all resources or that there is a quasi infinite number of farms with a quasi infinite number of possible combinations of different sets of resources. If one wants to deviate from such an assumption, alternative production functions may be used to determine the benchmark and the opportunity costs. However, it has to be kept in mind that changing the benchmark may have implications on the way risk is treated as well as on the explanatory power of the results. Furthermore, any benchmark that is chosen for a SV assessment must respect the two major pre-conditions defined above (...), i.e., it must represent a feasible and comparable alternative to the use of the resources on the farm level. When alternative production functions are used to determine the opportunity cost one needs to be explicit about one’s assumptions and implications for risk. Most importantly, the production function must be appropriate for the research question behind the SV assessment.”(2008, 12)

- [7] Assume-se, portanto, uma função de produção linear com custos marginais de oportunidade constantes; assume-se, igualmente, que o risco é irrelevante, já que se aplica a lógica da análise financeira de investimento e os investidores são avessos ao risco (Figge e Hahn, 2004 a, 2009). Aquilo que Kuosmanen e Kuosmanen (2009) afirmam é que isto é incorreto, já que os riscos não são contabilizados, e em geral a estimação da função de produção está errada, visto que deve ser calculada para cada empresa e não em termos médios para um agregado, e que devia ser recalculada sempre que uma realocação de recursos entre utilizadores acontece, sob pena do resultado acabar por ser inconsistente e enviesado. A resposta de Figge e Han (2009), particularmente às críticas de Kuosmanen e Kuosmanen (2009) são em nosso entendimento válidas e aceitáveis, e assentam na reafirmação dos princípios do método.

Sumário e implicações

O tema da medição do impacto e valor da RSE não é pacífico, e tem levado a debates teóricos e práticos sobre algumas questões, nomeadamente a avaliação simultânea dos desempenhos social, ambiental e económico. A nível mais prático, o debate prende-se com o desenvolvimento dos sistemas de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE que mais fielmente conseguem apreender o real desempenho empresarial, enquanto num plano mais teórico se discutem os métodos mais adequados para traduzir cientificamente os resultados obtidos por uma organização no campo da sustentabilidade empresarial e do desenvolvimento sustentável. Várias são as categorizações existentes de métodos de avaliação e medição do valor e impacto da sustentabilidade empresarial, assentes em diferentes critérios e dimensões de classificação. De todos os métodos realça-se um, pela sua relevância e adequação ao cálculo do impacto de uma empresa sobre a sustentabilidade do seu contexto, e por consequência no valor que as suas práticas têm para a sociedade que a acolhe. O Valor Acrescentado Sustentável (no original, Sustainable Value Added, SusVA) proposto por Figge e Hahn, é adequado aos objetivos de avaliação das contribuições de uma empresa para a sustentabilidade, presta-se bem à utilização num contexto de informação quantitativa disponível e responde bem aos desafios de medição e avaliação do valor criado, mantido ou não destruído por uma empresa para além do valor simplesmente económico. Preocupámo-nos no nosso estudo em esclarecer as características sobre o SusVA e sobre o método de cálculo que nos conduz a ele, uma vez que iremos utilizá-lo para selecionar empresas na segunda parte da nossa investigação, de modo a constituirmos uma amostra relevante para o teste exploratório do modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, que iremos sustentadamente desenvolver na próxima secção deste documento. A utilização do método parte de uma ponderação das vantagens e limitações que ele apresenta, e pela aplicação da lei da parcimónia, a que fizemos referência.

5 Um modelo conceptual integrador para a análise da RSE estratégica

O desenvolvimento sustentável têm-se vindo a transformar numa meta imperativa para as empresas (Gladwin et al., 1995; Hart, 1997; Shrivastava, 1996; Atkinson, 2000; Bansal, 2002; Figge and Hahn, 2004a). Às organizações empresariais aplica-se a um nível micro as dimensões essenciais dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, existentes a um nível macro, mas nem sempre com sucesso, visto que só algumas empresas têm um entendimento estratégico de RSE-sustentabilidade empresarial.

Este carácter estratégico tem vindo a ser estudado com atenção na literatura. Autores há, que defendem que a integração da RSE nas empresas pode ser efetuada a partir de diversos ângulos e que este processo é evolutivo e pode ser classificado. São várias as classificações propostas que permitem caracterizar a relação estabelecida entre organizações e as sociedades e mercados onde atuam, e evidenciar os diferentes graus de maturidade das empresas na gestão dos assuntos sociais e ambientais-ecológicos. No fundo, as propostas de categorização, procuram caracterizar este relacionamento, olhando ao perfil de maturidade manifestado pelas empresas neste domínio.

Apesar das diferenças existentes, as várias classificações acabam por coincidir na ideia de que a RSE pode estar integrada estrategicamente, embora com níveis de intensidade diferentes, revelando-se assim a maturidade com que ela é entendida nas empresas. Apesar deste pressuposto comum, existem divergências significativas relativamente aos princípios orientadores que estão subjacentes às várias classificações existente. Para uma compreensão mais detalhada do modo como as organizações entendem a RSE estratégica, importa, por isso, esclarecer as características evidenciadas em diferentes graus de maturidade e quais os perfis que as empresas adotam nessas circunstâncias (quais as variáveis que mais contribuem para explicar o carácter estratégico da RSE).

O objetivo desta secção da nossa investigação é desenvolver uma tipologia de estratégias de RSE capaz de:

- [1] Distinguir entre empresas através da identificação das diferentes estratégias de integração por elas utilizadas, de acordo com os fatores que são mais cruciais na sua abordagem estratégica à RSE;

- [2] Avaliar o grau de maturidade de uma empresa de acordo com o grau de profundidade com que a RSE é integrada nas operações de negócio;
- [3] Identificar o estado de desenvolvimento de cada empresa no seu caminho para a plena integração das preocupações RSE na estratégia da empresa.

A orientação desta secção é mais conceptual^{lx} e conclui com a proposta de uma matriz capaz de analisar o nível de integração de RSE numa empresa e, por consequência, a sua maturidade nesta matéria. Para atingirmos este fim seguimos um processo em dois passos.

- [1] Num primeiro passo procedemos à revisão literatura (integrativa e narrativa) sobre os diversos modelos existentes para a categorização da integração estratégica de RSE, que foram organizados de acordo com o principal vetor analítico aplicado pelos autores e os fatores chave por eles considerados. De seguida, apresentamos uma segmentação (um meta-modelo), individualizando três tipos de modelos: ideológicos, processuais e consequencialistas, que podem ser vistos como uma tipologia de três ‘grandes estratégias’ de integração de RSE. Esta classificação identifica as diferentes abordagens das empresas à RSE.
- [2] Em segundo lugar, e com base nestas premissas conceptuais, propomos um quadro integrativo que responde a necessidades teóricas e práticas existentes no campo da RSE. Este quadro permite o estudo da maturidade de RSE com base em três dimensões, e como consequência da aplicação predominante de uma das três estratégias de integração: a cultura e os valores que condicionam as ações no âmbito da RSE estratégica; os processos de gestão implementados e o seu nível de integração formal no contexto da gestão empresarial; e os impactos gerados das ações de RSE e a resultante criação de valor.

5.1 A integração estratégica da RSE na empresa: criação de um meta-modelo de análise das classificações existentes^{lxi}

Vejamos o primeiro passo. O resultado do processo foi uma classificação estruturada (um meta-modelo) de três tipos de modelos (ver tabela 12 abaixo), construída com base numa revisão integrativa da literatura (Torraco, 2005; Russell, 2005; Van Maanen, Sorenson e Mitchell, 2007; Souza, Silva e Carvalho, 2010; Callahan, 2010) procurando incorporar as contribuições feitas pelos modelos e classificações de RSE existentes (Doty e Glock, 1994). Os três tipos de modelos individualizados são:

- [1] **Modelos ideológicos** (resultantes da análise do conjunto de valores, perfis ideológicos e traços culturais, subjacentes ao processo de tomada de decisão e que têm um papel determinante na relação entre as empresas e as sociedades; a RSE é concebida como uma realidade baseada em valores e é integrada nas atividades da empresa através da ativação de valores, cultura e ideologia);

- [2] **Modelos processuais** (resultantes do estudo dos diversos tipos de estruturas, processos e práticas concretas implementadas pelas empresas, quer em termos das suas respostas a pressões dos stakeholders, da estrutura dos processos de gestão existentes ou do exercício de cidadania empresarial-corporativa; a RSE é considerada uma realidade instrumental baseada em processos e atividades específicas que conduzirão à sua integração); e
- [3] **Modelos consequencialistas** (aqueles focados na identificação do tipo de benefícios e impactos das ações tidas pelas organizações, com o objetivo de criar ou apropriar valor social acrescentado; a RSE é vista através da lente dos resultados a serem atingidos na vida empresarial e social, e as empresas são vistas como tomando decisões tendo em mente os efeitos a serem obtidos).

Tabela 12: Um meta-modelo de análise das classificações de integração estratégica da RSE na empresa e orientações teóricas; fonte: autor

Modelos	Abordagem	Autores Relevantes	Ideia Chave
Ideológicos	Focado em valores e em ideologia	Frederick (1986,1994); Reidenbach e Robin (1991); Sridhar e Camburn (1993); Kang (1995); Swanson (1995,1999); Logsdon e Yuthas (1997); Van Marrewijk (2003, 2004); Wheeler, Colbert e Freeman (2003); FISHER (2004); Van Marrewijk et al. (2004); Sauser (2005); Jones, Felps e Bigley (2007); Crowther (2008); Spitzbeck (2009); Maon, Lindgreen e Swaen (2009,2010); Pless, Maak e Waldman (2012); Ainsbury e Grayson (2014); Visser (2014)	Análise da relação entre empresas e sociedades com base nos valores prevaletentes. RSE é principalmente integrada através da ativação, manutenção e partilha de um conjunto de valores nucleares dominantes
Processuais	Focado em processos e respostas específicas dadas pela gestão	Walton (1967); McAdam (1973); Davis e Blomstrom (1975); Carroll (1979); Wood (1991); Clarkson (1991, 1995); Burke e Logsdon (1996); Hillman e Keim (2001); Dunphy, Griffiths e Benn (2003, 2014); Zadek (2004,2005); Hahn e Scheermesser (2005); Munilla e Miles (2005); RARE (2005); Mirvins e Googins (2006, 2010); Avastone Consulting (2007); Halme (2007); Bondy (2008); Castelló e Lozano (2009); MIT-BCG (2009, 2011); Baumgartner e Ebner (2010); Ting, H.W., Ramasamy, B. e Ging, L.C. (2010); Schaltegger, Luedeke-Freund e Hansen (2011); Calabrese et al (2012); Grewatsch, Rorhbeck e Madsen (2013); Valmohammadi, C. (2014) ; Dyllick e Muff (2014)	As empresa integram a RSE através da prática e pela implementação de instrumentos específicos. Análise das políticas, processos, ações e implementação da RSE de uma empresa
Consequencialistas	Focado nos benefícios e consequências das ações	Sustainability e UN Global Compact (2004); Quazi & O'Brien (2000); Kemp, Stark e Tantrum (2004); Hart e Milstein (2003); Porter e Kramer (2006,2011);Husted & Allen (2007, 2011); Jones (2008); Graham e Bertels (2008)	A RSE é integrada na estratégia de empresa e operações principalmente através dos resultados e impactos. O perfil estratégico das empresas é identificado mediante a discriminação consoante o tipo de impactos, benefícios e valor criado.

Nota metodológica

A revisão de literatura distingue-se metodologicamente das meta-análises e das revisões sistemáticas (Souza, Silva e Carvalho, 2010: 102-103), por permitir a inclusão de estudos teóricos e empíricos, numa abordagem ampla, para uma compreensão mais completa do objeto. Esta categoria de revisão de literatura, critica e sintetiza a literatura representativa de uma forma integrada, de modo a gerar novos quadros interpretativos e perspetivas adicionais sobre o tópico (Torraco, 2004, 2). O objetivo é,

portanto, ir além da procura, recolha e análise da literatura: procura-se olhar a literatura criticamente e criar novas compreensões sobre o tópico através de uma ou mais formas de síntese (Callahan, 2010).

Como referem Baumeister e Leary (1997) este tipo de revisão de literatura é valiosa

“when one is attempting to link together many studies on different topics, either for purposes of reinterpretation or interconnection. (...) is a valuable theorybuilding technique, and it may also serve hypothesis-generating functions. Meta-analysis is, in contrast, a hypothesis-testing technique.” (1997, 312)

Para chegarmos à classificação estruturada apresentada, procedemos à procura e recolha de referências usando duas bases de dados (JSTOR e EBSCOHOST - ‘Business Source Complete Database’). A pesquisa foi efetuada em Setembro-Novembro 2014, com atualizações em Maio de 2015 e Maio de 2016. Os critérios de inclusão definiram-se pelas combinações geradas pelas intercessões de termos concretos de pesquisa (“CSR”, “Corporate Social Responsibility” “Corporate Performance” e “Sustainability”, com “Strategy” “Model” “Strategic”). A primeira ronda de recolha redundou na identificação de aproximadamente trinta artigos. Face a este resultado insatisfatório (já que pelo conhecimento da literatura sabíamos que algumas fontes não tinham sido incluídas no procedimento automático), realizámos uma revisão do *corpus* procedendo a um processo de ‘bola de neve invertido’, ou seja, partindo de propostas mais recentes (por exemplo, Maon, Lindgreen e Swaen, 2010; Ainsbury e Grayson, 2014; Dyllick e Muff, 2014), procurámos localizar outras, significativas e relevantes de acordo com os nossos objetivos. Foram identificados por este meio, sessenta e oito contribuições (entre artigos, livros e documentos de trabalho). Destas, cinquenta e uma contribuições acabaram por ser abrangidas pela nossa análise crítica.

Face às divergências quanto às orientações das diversas classificações, olhámos às dimensões analíticas privilegiadas pelos autores originais (ditadas pelas suas próprias abordagens ao conceito de RSE e pelo reconhecimento das diferentes forças em jogo na sua integração na empresa: a RSE é concebida de modo particular numa empresa, e a sua integração empresarial é compreendida e rotulada de acordo com essa conceção, dependendo do reconhecimento da importância de algumas forças sobre outras). Começámos, então, por sumarizar as abordagens conceptuais de acordo com o principal vetor de análise aplicado pelos autores. A nossa segmentação foi motivada pela questão **‘Como é integrada a**

RSE nas atividades empresariais?’ De acordo com a dimensão analítica dominante, o meta-modelo propõe a categorização dos modelos em três tipos. A nossa conclusão é que a integração é determinada por valores, procedimentos e/ou impactos gerados-esperados.

Qualquer classificação é o resultado do agrupamento sistemático de instâncias em categorias, de acordo com as semelhanças encontradas na estrutura, natureza ou origem. As categorias devem ser internamente consistentes (uniformidade) e externamente exclusivas (diversidade). O critério por nós usado aqui, foi o da força estratégica de integração de RSE dominante tida em conta pelos autores originais (ver tabela 12). Analisámos criticamente, confrontámos e comparámos as categorizações-classificações existentes, e isolámos de seguida a força determinante dominante usada e valorizada por cada autor.

Ao salientar a força-motriz dominante no processo de integração de RSE, são usados alguns indicadores objetivos, revelando o entendimento sobre as relações entre empresa e sociedade tido pelos autores, a sua conceção de RSE e a sua afiliação teórica (Garriga e Melé, 2004; Secchi, 2007). Agrupámos, subsequentemente, abordagens semelhantes de acordo com a principal força e sua ideia chave, resultando no meta-modelo que acima se apresentou (tabela 12). O meta-modelo permite apoiar a análise do perfil de integração estratégica de RSE que uma empresa poderá ter, de acordo com os modos de intervenção preferidos em termos de RSE e a força motriz favorecida na integração estratégica.

Considerações gerais

Uma das primeiras evidências da análise crítica efetuada, é que as várias classificações se enquadram em duas grandes macroestruturas: **estruturas lineares-evolutivos** (em que se defende que as empresas vão progressivamente evoluindo, rumo a um estado superior de maturidade relativamente à inclusão da RSE nos seus modelos de negócio) e **estruturas discretas** (nos quais se segmentam as empresas em diversos tipos conforme a co-ocorrência de instâncias dimensionais organizados em matriz). As primeiras apresentam uma perspectiva dinâmica do desenvolvimento da RSE numa empresa, enquanto as segundas assumem uma análise estática daquilo que é a conceptualização de RSE dominante em cada categoria.

Independentemente da macroestrutura seguida, os vários modelos de categorização acabam por coincidir na ideia de que a RSE, em determinadas circunstâncias, e perante a verificação de certas características, está integrada estrategicamente, embora com níveis de intensidade diferentes, revelando por esta via diferentes graus de maturidade quanto ao tratamento do tema. Apesar deste pressuposto comum, existem divergências significativas quanto aos princípios orientadores que estão subjacentes às várias classificações existentes que estão na raiz do nosso meta-modelo.

Em segundo lugar este meta-modelo alimentou a formulação posterior de um quadro analítico capaz de examinar a RSE estratégica através da divisão das estratégias de integração em três categorias, nomeadamente aquelas que são determinadas por: forças ideológicas; forças processuais; impactos produzidos. Este quadro analítico será explorado na próxima secção do estudo.

Apesar da relevância deste tema, existem poucas abordagens teóricas a este domínio, sendo ainda raros os estudos empíricos sobre o tema da maturidade da RSE estratégica das empresas. Clarificamos de seguida as características de cada um dos modelos individualizados, suportando as nossas conclusões nos autores mais representativos.

5.1.1 Modelos ideológicos

Nestes modelos, a integração da RSE nas atividades empresariais é considerado um processo determinado por valores, no qual a cultura, os valores e a ideologia atuam como forças motrizes. A segmentação feita pelos autores resulta da descrição do conjunto de valores e traços culturais existentes na empresa, determinando a sua relação com o contexto sociopolítico. Estes modelos reconhecem a existência de valores e culturas específicos nas organizações, que condicionam a sua orientação para a RSE: ora serão mais focados na organização, ou no desenvolvimento do grupo, ou ainda na comunidade envolvente. Os valores organizacionais e as crenças fundamentais conscientemente reconhecidas (que guiam as metas organizacionais, suas expectativas e ações) assumem papel capital na construção das classificações propostas. São também, instrumentalmente, consideradas as noções e as visões éticas, morais e culturais da organização relativamente à RSE.

[1] Spitzreck (2009), baseado em Reidenbach e Robin (1991), Sridhar e Camburn (1993) e

Logsdon e Yuthas (1997), que por sua vez se tinham baseado em Kohlberg (1969), refere a existência de um processo evolutivo de aprendizagem moral. Este processo vai de um estado pré-convencional (no qual, os interesses imediatos da organização, formam os critérios de tomada de decisão), passando por um estado convencional (em que a organização, enquanto parte de uma comunidade mais vasta, toma uma abordagem social e, por isso, toma em consideração as expectativas morais, para além dos seus interesses imediatos, ajustando ambas as facetas), até um estado pós-convencional (no qual a organização decide de acordo com regras morais universalmente aceites).

- [2] Van Marrewijk (2003, 2004) e Van Marrewijk et al. (2004) reconhecem que as organizações têm uma tendência natural para evoluir com base em princípios de autodeterminação e concorrência, sendo que estes princípios determinam muito as suas ações (2003,98). Desse modo, Van Marrewijk (2004) e Van Marrewijk et al. (2004) consideram quatro tipos de RSE incrementais, alinhadas com estados de desenvolvimento estruturados com vista à excelência. Estes variam de um núcleo central de valores fechado, focado na optimização organizacional ('compliance driven CSR'), passando por outro ('profit driven CSR') em que a contribuição feita pela RSE reflete o sucesso material das organizações, para um terceiro estágio ('care-driven') no qual, para além das preocupações legais e económicas anteriores, a organização procura desenvolver-se junto das comunidades que a acolhem, até um estado final, aberto ou sinérgico ('systemic driven CSR'), centrado no desenvolvimento harmonioso das organizações com o seu ambiente envolvente (visto como o conjunto de stakeholders) apresentando, assim, a este nível, uma interconexão profunda entre a RSE e a sua inclusão na estratégia de negócio.
- [3] Frederick (1986, 1994) sugere que a evolução da RSE ao longo do tempo passou por um processo de desenvolvimento em quatro fases. O processo vai do estado RSE₁ até RS₄, e o autor identifica '*Responsabilidade*', '*Responsividade*', '*Rectidão*' e '*Religião-como-Consciência ou Consciência quase religiosa*', como diferentes passos na evolução da RSE, sendo o último, aquele em que a empresa não é mais o centro da atenção, representando uma espécie de movimentação transcendental da empresa, ou, se quisermos, uma revolução Copernicana na relação entre empresas e sociedades. O autor aborda a RSE de uma perspetiva normativa e vê a relação entre sociedade e negócios, como sendo continuamente permeada por valores e moralidade.
- [4] Maon, Lindgreen e Swaen (2009, 2010) por sua vez, apresentam um modelo integrado, baseado na noção de 'cultura organizacional'. Estes autores defendem que o desenvolvimento da RSE está ligado a particularidades culturais, morais, estratégicas e organizacionais, inerentes à respetiva entidade. Baseados nisso, os autores defendem a existência de três fases importantes e nove passos, que devem ser atravessados para se atingir o total desenvolvimento estratégico da RSE nas empresas: i) relutância cultural; ii) introdução cultural (incluindo os passos de auto-proteção, observação normativa e

descoberta de competências); e iii) incrustação cultural (zelo, desenvolvimento estratégico e transformação). Cada uma destas fases poderá ser analisada por indicadores de tipo tático e estratégico. Neste âmbito, levam em consideração os valores fundamentais e ideologias, bem como certas características operacionais, embora rejeitem outras potenciais variáveis analíticas, como sejam os assuntos envolvidos na criação de valor social, os impactos das práticas de RSE, os fatores económicos condicionantes ou os mercados com os quais a empresa está envolvida (sem esta informação, essencial para a compreensão dos processos, o poder explicativo do modelo é menor).

- [5] Ainsbury e Grayson (2014) do Centro Doughty da Cranfield University School of Management, propõem, um modelo de etapas da maturidade em RSE. Os autores consolidam a informação até à data, reconhecendo as similaridades das abordagens de vários académicos e profissionais à questão da maturidade em RSE: Dizem, que as empresas sofrem um desenvolvimento em fases que passa pelas seguintes:

“Stage 1 Denier - not recognising any responsibility for a company’s Social, Environmental and Economic (SEE) impacts; Stage 2 Complier – following laws and common business practices in dealing with SEE impacts; Stage 3 Risk Mitigator - identifying material SEE impacts and reducing negative impacts to mitigate reputational, financial, regulatory, social “licence to operate” risks; Stage 4 Opportunity Maximiser – reducing negative SEE impacts but also now systematically seeking business opportunities from optimising positive impacts the business has; Stage 5 Champion – both embracing sustainability in its own value-chain, but also collaborating with others and advocating public policy changes to create sustainable development.”(2014,3).

Os autores concordam com a tradicional classificação em fases, reconhecendo que cada uma reflete uma certa combinação de fatores (mentalidade, implementação e desempenho). Afirmam que,

“the position of a business in these Stages of Maturity depends on mindset, which is based on elements such as its time-horizon, focus, outlook, attitudes to transparency and relationships (accountability), collaboration, and business model. This in turn influences business purpose, strategy, organisation, policies and practices; and ultimately performance.”(2014, 3).

A intenção conduz, eventualmente, à fase de maturidade em que a empresa está. No final, serão as atitudes e a cultura empresariais preponderantes que determinarão o nível de maturidade de uma empresa. Para distinguir entre estas cinco fases usam como critérios: o propósito; a visão; os valores; o tom imposto pela liderança; o tipo de controlo e governança dos gestores; os objetivos chave, incentivos e medição; a inclusão em unidades estratégicas de negócio e funções; o envolvimento com empregados; a energização da cadeia de valor; as competências, gestão de conhecimento e formação; o envolvimento com stakeholders e comunicação, incluindo investidores; as colaborações, parcerias, e redes de RSE; a especialização da função de RSE. Interessante, mas não surpreendente, é a menor atenção atribuída ao valor apropriado/ criado pela RSE, habitualmente considerado em modelos sofisticados como variável crucial para caracterizar o envolvimento e maturidade empresarial em RSE.

- [6] Wheeler, Colbert e Freeman propõem uma classificação construída para ajudar os gestores a responder à questão **‘Como é que a RSE e o desenvolvimento sustentável se**

relacionam com a criação de valor? (2003,1). Com esta questão de partida, os autores acabam por conceptualizar uma classificação procurando evidenciar a relação empresas-sociedade no contexto da criação de valor. A abordagem, baseada na teoria dos *stakeholders* da empresa, considera que a criação de valor é a força motriz em ação nas economias de mercado, mesmo que ela seja concebida diferentemente pelos diversos atores. Na perspetiva dos autores, e de acordo com a cultura do *stakeholder* dominante, podemos caracterizar as empresas e relacionar as suas culturas com as suas atitudes organizacionais para com os *stakeholders* e, conseqüentemente, com a criação de valor. Considerando estas premissas, e o conceito de criação sustentável de valor (tripartido), distinguem entre três tipos de culturas corporativas. A cultura de observância, está presente sempre que uma organização não se envolve especialmente com os *stakeholders*, mesmo quando as normas sociais básicas são respeitadas, procurando a organização evitar a destruição de qualquer forma de valor (2003,10). Em culturas de gestão relacional, a organização atribui especial importância e valor instrumental a uma gestão continuada dos relacionamentos com os seus *stakeholders* primários. Tal implica que cada *stakeholder* é gerido conforme as suas necessidades concretas no que respeita à criação de valor, e de acordo com um quadro definido como economicamente viável. Os autores reconhecem aqui uma clara associação com os campos da filantropia e da comunicação com *stakeholders* numa perspetiva de valor neutro. Finalmente, identificam a cultura de sustentabilidade organizacional, que admite a interdependência da organização com os seus *stakeholders* – sociedade – e procura maximizar o triplo valor. Para além das diferentes concepções de RSE, o que distingue estas três culturas é a profundidade do entendimento da natureza da criação de valor, para a empresa e seus *stakeholders*, sendo que a terceira cultura incorpora todos os tipos de criação de valor mencionados. Os autores na sua abordagem integrada ao tema, reconhecem como as culturas são dinâmicas e evolutivas. Um quadro de análise deste tipo permite que cada parte esteja consciente das condições concretas que determinam a sua existência em cada momento do tempo e ao longo da dinâmica dos relacionamentos que mantém com as suas envolventes.

- [7] Partindo desta mesma lógica, Jones, Felps e Bigley (2007) defendem a existência de cinco categorias de culturas de *stakeholder* nas empresas (enquanto organizações contínuas). Estes autores sugerem que estas culturas representam os meios coletivos encontrados para resolver as tensões entre as orientações e interesses relativamente aos *stakeholders*. Na prática, isto reflete um conjunto de crenças, valores e práticas comuns na gestão das relações com os *stakeholders*, desenvolvidas ao longo do tempo. As diferentes culturas de *stakeholders* resultam das suas premissas éticas, que variam da preocupação própria até à preocupação com os outros. As empresas diferem entre si de acordo com a preocupação que manifestam relativamente aos seus *stakeholders* (em termos da extensão e da

natureza), revelando diferentes princípios de filosofia moral e política. Nesta perspectiva, a cultura acaba por desempenhar um papel central devido ao seu impacto na maneira como os membros de uma organização interpretam e reagem aos atributos dos *stakeholders* e aos assuntos envolvidos. Apesar das dificuldades encontradas na separação das diferentes categorias de culturas de *stakeholders*, os autores conseguiram estabelecer cinco culturas arquetípicas, organizadas mutua, e sucessivamente, em ordem crescente de cuidado e atenção pelo 'outro' organizacional. Primeiro, consideram um tipo designado por amoral baseado numa posição de egoísmo organizacional e na falta de preocupação pelos outros; seguem-se duas culturas de moralidade limitada (egoísta e instrumentalista) que têm um princípio de preocupação por apenas um tipo de *stakeholder* (os acionistas); e duas outras culturas morais mais gerais (moralista e altruísta) que abarcam preocupações para com todos os *stakeholders*. Cada um destes tipos ajuda a desenvolver certos tipos de comportamentos da organização para com os seus *stakeholders* e, conseqüentemente, a formular melhores configurações para lidar com as particularidades de cada situação. De certa forma, a posição de Jones, Felps e Bigley (2007) aprofunda a análise feita por Wheeler, Colbert e Freeman (2003), e clarifica, a ligação entre configurações culturais, os inerentes processos relacionais e os conseqüentes modos de apropriação e criação de valor existente na organização.

- [8] O conceito de cultura é também utilizado no modelo de Visser (2014). O autor reconhece, que a sua proposta é credora de outros modelos de fases e que a evolução da RSE pode ser categorizada em 'cinco épocas: ganância, filantropia, marketing, gestão e responsabilidade; cada uma é entendida como uma cultura económica situacional dominante. De forma correspondente, em cada era, um diferente estado de RSE será preponderante: defensivo, caritativo, promocional, estratégico e transformativo (a que o autor chama também de sistémico ou RSE 2.0). Visser defende que no centro da natureza transformacional da RSE 2.0 está aquilo que ele chama de 'capitalismo responsável' (2014, 86), que implica testar a atividade económica empresarial mediante cinco princípios: investimento produtivo; foco no longo prazo; transparência; internalização das externalidades com responsabilização contabilística; integração com criação de valor partilhado.

O autor afirma que as empresas tendem a atravessar estas diferentes fases sequencialmente (2014, 7). RSE 2.0 está focada num nível macro-societal abordando os desafios da sustentabilidade através de transformação organizacional. A sua adoção depende de cinco princípios: inovação e criatividade, escalabilidade, responsividade, 'glocalidade' e circularidade (2011). Conforme refere o autor:

"Pulling it all together, I believe that CSR 2.0—or Systemic CSR (I also sometimes call it Radical CSR or Holistic CSR)—represents a new holistic model of CSR. The essence of the CSR 2.0 DNA model are the four DNA Responsibility Bases, which are like the four nitrogenous bases of biological DNA. In the case of CSR 2.0, the DNA Responsibility Bases are: value creation, (...) good governance, (...), societal contribution (...), environmental integrity" (2011, 33-34)

- [9] Por seu turno Crowther (2008) considera que há três princípios que, em conjunto, abarcam toda a responsabilidade social de uma empresa: sustentabilidade, responsabilização e transparência ('sustainability, accountability and transparency'). A partir da conjugação destes princípios, e na medida em que as empresas os evidenciam, encontraremos o estágio de desenvolvimento em que se encontram. O autor sugere a existência de sete fases de desenvolvimento-maturidade: i) propagandística (no original, *window dressing*); ii) contenção de custos; iii) envolvimento com *stakeholders*; iv) medição e relato; v) sustentabilidade; vi) transparência ; vii) responsabilização.
- [10] Kang (1995) e Swanson (1995, 1999) expandem o modelo processual de CSP de Wood (1991). O modelo de Wood, parte de uma abordagem sociológica e a sua intenção é descritiva. O modelo de Wood preocupa-se com os processos que as empresas utilizam e que as tornam funcionais ou disfuncionais, relativamente aos sistemas mais vastos que as envolvem. Embora Wood tenha originalmente tido em consideração a questão do agenciamento moral (princípios do modelo), não é esse o seu foco de atenção. As críticas de Kang e Swanson assentam, precisamente, na insuficiência das explicações morais no modelo de Wood. Para Kang a responsabilidade moral é primária para todas as instituições humanas, e daí considerar que é legítima a ambição económica, decorrendo daí uma responsabilidade económica para com a sociedade, mas se e só se, forem cumpridas em primeiro lugar as obrigações éticas e legais. Kang combina o modelo de Carroll (1979), e a sua pirâmide de responsabilidades, com o modelo de Wood, invertendo a pirâmide, colocando na base as responsabilidades morais e legais, seguidas das sociais, e só depois as económicas. Para Kang (1995) nenhuma empresa tem o direito de sobreviver se não for rentável de uma forma legal e ética.
- [11] Swanson (1999), por seu turno, procura resolver a tensão entre as abordagens descritivas e normativas à RSE, propondo uma extensão do modelo de forma a incorporar ambas as visões. A estratégia que utiliza (1999, 511) passa por analisar as questões da responsabilidade e responsividade empresariais de acordo com valores, isto é, conceptualizando-as como processos decisoriais baseados em valores (operantes sobre as decisões a nível individual, organisational e societal). Recorrendo à teoria decisória de Weick (1969) como suporte^{lxii}, e aplicando a sua estratégia, a autora acaba por identificar dois tipos ideais de responsabilidade e responsividade empresariais: negligência de valores e alinhamento com os valores (Swanson, 1999, 513-515). Considerando desta maneira os processos decisoriais a vários níveis, e a sequência de influências produzidas, Swanson acaba por descrever dois tipos de responsabilidade e responsividade, recorrendo para tal aos seguintes binómios analíticos: miopia normativa vs. receptividade normativa; cultura insensível aos valores vs. cultura aberta à descoberta de valores; reação a assuntos externos a partir de valores delimitados vs. assuntos externos a partir de base alargada de valores; responsividade negligente vs. responsividade alinhada.

[12] Já Pless, Maak e Waldman (2012) apresentam um modelo onde identificam quatro orientações que os líderes podem usar para demonstrar responsabilidade e implementar RSE. Assumiram que “responsible leadership is a concept that can help link corporate social responsibility and performance to actions on the part of policy makers and leaders”(2012, 51). A liderança é vista como uma dimensão fundamental, embora frequentemente negligenciada, para o entendimento do modo como a RSE contribui para o desempenho social e de negócio. Com base no grau de ‘responsabilidade’ para com outros (os líderes sentir-se-ão somente responsáveis perante os acionistas/donos ou ver-se-ão como responsáveis perante outros levando em conta outras metas do que a maximização dos lucros) e no espectro do foco dos grupos constituintes (empresas levam em conta, e criam valor num domínio de negócio ou da sociedade, para servir um grupo específico, ou alternativamente concentram-se na criação de valor social, considerando a sociedade no seu todo), os autores sugeriram uma categorização das orientações de liderança responsável, com quatro quadrantes: idealista, economista tradicional, integrador e pesquisador de oportunidades (2012, 56). As operações da empresa serão influenciadas pelos valores e obrigações manifestados pelos líderes. Os valores apresentados na busca de diferentes tipos de valor para a empresa e seus stakeholders, desempenham aqui um papel fundamental. A relevância desta categorização resulta do facto de ela salientar a forma como a ideologia pode ser determinante na adoção de diferentes práticas e perfis de RSE.

Em resumo, os diferentes modelos detalhados até aqui partilham uma análise das relações entre empresas e sociedades baseada no conceito de valores dominantes, organizadas em estruturas mais ou menos formais de carácter cultural. De acordo com o núcleo de valores dominantes, refletindo um maior ou menor padrão de integração entre as entidades, então se discriminará entre fases de desenvolvimento, bem como entre os tipos de empresas em estudo.

5.1.2 Modelos processuais

Estes modelos resultam do estudo dos tipos de processos e estruturas que são efetivamente implementados pelas empresas, quer em termos de respostas a pressões de *stakeholders* externos, das práticas de gestão em vigor, quer ainda da forma como é exercida a cidadania corporativa. As categorias são baseadas nas manifestações das respostas dadas pelas organizações à sociedade. A RSE é vista como um processo instrumental, e a atenção recai nas estruturas implementadas para a execução de ações concretas e no desempenho social que as organizações de facto têm. Esta perspetiva agrega três grupos

principais. Em primeiro lugar aquelas análises focadas em **práticas de RSE centradas nos relacionamentos e nas pressões exercidas pelos stakeholders externos**. Depois, aquelas que **analisam os níveis de maturidade em termos das práticas de gestão de RSE adotadas**. Finalmente, os resultados de pesquisas sobre o exercício **procedimental da cidadania corporativa**.

- [1] O **primeiro grupo** abarca, práticas de RSE e de envolvimento com stakeholders, e a proposta mais proeminente, dado o seu pioneirismo, foi a de Carrol (1979) [podemos considerar os modelos de Walton (1967), McAdam (1973), e Davis e Blomstrom (1975), antecessores de Carroll, embora lhe sirvam sobretudo de enquadramento para a construção da sua própria abordagem e para a de Clarkson (1995)].

De modo a descrever o modelo de desempenho social organizacional, Carroll aplica o conceito de ‘responsividade social’, referindo que esta pode variar num contínuo que vai da ausência de resposta (‘do nothing’) a uma resposta proativa (‘do much’). A premissa é que as empresas têm de facto uma responsabilidade social, e que a primeira atenção não é a aceitação pelos gestores de uma obrigação moral, antes o nível e grau da ação da gestão (Carroll, 1979, 501-502). Carroll (1979) sugeriu, por isso, que dada a extensão dos assuntos ambientais e sociais existente, há um leque diverso de potenciais ações a desenvolver, que podem variar num contínuo que vai da inação à proação. O autor salienta que esta avaliação do nível de responsividade, se centra no tipo de iniciativas de gestão que são postas em prática.

As categorias propostas por Carroll (1979) foram posteriormente operacionalizadas por Clarkson (1991,1995), que sugere a escala RDAP (‘Reaction, Defense, Accommodation, Proaction’), cujo foco de atenção é a análise do tipo de relacionamento que a empresa mantém com os seus stakeholders. Neste caso, o autor debruça-se sobre o papel desempenhado pela RSE nas empresas, querendo com isto designar o tipo de relacionamento existente entre a estratégia da empresa e a estratégia de RSE. Temos diferentes níveis de integração de RSE, que são classificados de acordo com o contínuo RDAP, cujo é definido conforme o grau de sensibilidade da empresa às preocupações sociais e ambientais. Este nível de sensibilidade resulta, por sua vez, das exigências dos stakeholders sobre as empresas.

Usando uma lógica semelhante, Schaltegger, Luedeke-Freund e Hansen (2011) propõem uma tipologia com três categorias. Levam em consideração a extensão da integração de objetivos ambientais e sociais nos processos e modelo de negócio (defensiva-integração limitada; acomodativa-integração; proativa-integração plena). A justificação subjacente à abordagem é o argumento económico-financeiro a favor da RSE existente na empresa, e a forma como ele é integrado nos modelos de desempenho de negócio. Os autores reconhecem que

“these three strategies are related to the above introduced business case drivers as follows (similar links between corporate performance and environmental strategies were established by, for example, Aragón-Correa and Rubio-López, 2007; Henriques and Sadosky, 1999; and Roome, 1992)” (2011, 13)

Burke e Logsdon (1996) aprofundam o conceito de 'responsividade' e acima de tudo, salientam as suas características determinantes. Os autores identificam cinco dimensões, utilizadas para definir a natureza estratégica da RSE, servindo estas como o meio para determinar os diferentes níveis de adesão ou integração estratégica. As dimensões consideradas são: **Centralidade**, que tem a ver com o modo como os programas de RSE estão ligados às metas organizacionais e às prioridades estabelecidas pela gestão da empresa; **Especificidade**, que aborda os benefícios específicos que as iniciativas de RSE trazem à empresa e o modo como ajudam à vantagem competitiva; **Proatividade**, que revela a capacidade de uma empresa antecipar as dinâmicas das expectativas dos *stakeholders* (levar em conta as evoluções e tendências no ambiente envolvente da empresa); **Voluntarismo**, que significa a essência daquelas intervenções de RSE que vão além do que é obrigatório ou legalmente exigido; **Visibilidade**, que diz respeito ao reconhecimento pelos *stakeholders*, que todas as iniciativas de RSE têm que ter. Os autores afirmam que as atividades de RSE têm importância estratégica para as empresas sempre que estão alinhadas com a estratégia de negócio e quando cumprem os cinco requisitos mencionados. Isto acaba por transmitir, implicitamente, a ideia de que a RSE é estratégica, sempre que é capaz de melhorar o desempenho da empresa e criar genuíno valor social.

Calabrese et al. (2012) sugerem uma classificação das empresas de acordo com o seu empenho na RSE. Defendem uma matriz de posicionamento de RSE que permite identificar as falhas das estratégias de envolvimento, empenho e comunicação (2012, 645) da empresa. A abordagem é baseada em três variáveis:

“the disclosed commitment (DC) that describes the company CSR commitment as reported in the Social Report; the required commitment (RC) that indicates the central role of stakeholders in CSR evaluation and describes the importance of the stakeholder attributes to CSR practices; the perceived commitment (PC) that reflects the stakeholder perception of the company performance in terms of the perceived effectiveness of the company CSR activities.”(2012, 644)

O resultado, é uma tipologia de seis categorias de empenho na RSE: **virtuoso silencioso** (aquelas empresas com elevado empenho mas incapazes de comunicar adequadamente); **bom samaritano** (elevado empenho mas sem reconhecimento pelos *stakeholders*); **explorador de oportunidades** (nas palavras dos autores “a good Samaritan gaining heaven”); **ponto de partida** (baixo empenho e não tirando partido dos recursos escassos); **preguiçoso sortudo** (baixo empenho mas explorando adequadamente os recursos); **explorador de reputação** (baixo empenho mas reconhecido como socialmente responsável).

Esta classificação tem o mérito de colocar em evidência, a complementaridade de duas dimensões (retórica e substancial) da RSE, que se não forem geridas adequadamente,

podem trazer consequências indesejadas em termos do reconhecimento público dos esforços de RSE da empresa.

- [2] Um **segundo grupo** de classificações dentro dos modelos processuais, realça os diferentes processos de formulação e gestão da RSE. O RARE (2005) identifica duas diferentes formas de processos: **RSE em sentido estrito**, que considera a inclusão de comportamentos socialmente responsáveis na tomada de decisão e nos processos relativos a produtos, serviços e operações das empresas; e **RSE num sentido mais lato**, abrangendo o envolvimento social que vai além as atividades de negócio imediatas. À primeira o RARE chama RSE estratégica e orgânica (no original, 'built in'), já que estão relacionados com a arquitetura estratégica da empresa, designando a outra por processos não estratégicos e acoplados (no original, 'bolt-on'), visto serem esporádicos e oportunistas.

Bondy (2008,75) pega nesta mesma linha de análise e refere-se a respostas estratégicas **integradas e não integradas** (ligadas e não-ligadas, no original 'coupled/decoupled') das empresas às preocupações de RSE. As primeiras são de empresas possuidoras de estruturas e políticas com impacto nas ações e decisões, e desempenhando um papel para as operações da organização, contribuindo para a sua legitimidade e para a construção de valor (normativo e instrumental).

Retornando às propostas do RARE (2005), é útil referir que os autores categorizam os processos em termos do impacto que a sociedade civil gera na materialização e desenvolvimento da RSE. Consideram que esta pode ser vista como uma forma específica de relações socioeconómicas e de governança societal (2005,23). Nesta perspetiva, a RSE torna-se um fenómeno auto-motivador decorrente da abertura e orientação para os *stakeholders*, a centralidade da atenção da RSE para com eles e o seu respetivo bem estar. Esta relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, pode gerar um padrão de situações confrontacionais ou cooperativas, sendo estas últimas favoráveis à co-criação de valor social. Esta perspetiva estabelece ainda uma diferenciação entre:

- i. **RSE explícita**, considerada estratégica pela empresa e por isso auto-motivadora graças ao reconhecimento da sua capacidade para, simultaneamente, gerar valor para a sociedade e para as empresas; e
- ii. **RSE implícita**, considerada não-estratégica, mas requerendo a sua caracterização como tal, devido às pressões para a mudança feitas pelos *stakeholders* – sejam elas diretas ou indiretas.

Esta análise enriquece a reflexão geral sobre RSE, graças à sua conceção dinâmica do conceito, e exigindo a integração analítica dos múltiplos atores e perspetivas. Por via de estímulos-incentivos ou regulação, os *stakeholders* (destacando-se aqui, os estados e suas respectivas instituições) influenciam o desenvolvimento dos processos de RSE em qualquer sociedade. Com base nos dois pontos acima mencionados (relações cooperativas ou confrontacionais), os autores distinguem, então, entre quatro tipos principais de RSE

em sociedade :

- i. quando o impacto das intervenções das políticas públicas é elevado, encontramos **RSE estimulada** (incentivos) ou **RSE regulada** (desincentivos);
- ii. quando há um baixo nível de impacto dessas políticas, então teremos **RSE explícita** (um elevado nível de incentivos estruturado) ou **RSE implícita** (desincentivos estruturados).

Neste caso podemos conceber a RSE como tendo um papel estratégico, sempre que os incentivos dos *stakeholders* forem altos e a incidência da cocriação de valor (cooperação com *stakeholders*) for também elevada.

Este conceito de ‘obrigação que apoia o desenvolvimento de práticas de RSE devido a uma influência externa’, é também importante na categorização proposta por Munilla e Miles (2005). À tradicional dicotomia de práticas de RSE (**observância** vs. **estratégica**), os autores acrescentam uma terceira categoria (**forçada**), levando em linha de conta a internalização da RSE feita por influência dos *stakeholders* e um sentido de obrigação devida nessa situação, (levando à aceitação dessas práticas pela empresa).

Com uma tónica diferenciada, mas igualmente integradas nos modelos processuais, devemos ainda salientar as perspectivas de Hahn e Scheermesser (2005), Avastone Consulting (2007) e MIT-BCG (2009, 2011). Estas abordagens centram a sua atenção nos processos de gestão de RSE (Valmohammadi, 2014). Atribuem importância fundamental ao perfil das práticas e, acima de tudo, à extensão com que a RSE é incluída na gestão da empresa, de acordo com a qual, as empresas podem ser, posteriormente, segmentadas em diferentes grupos (Ting, Ramasamy e Ging, 2010). Hahn e Scheermesser (2005) segmentam as empresas em: **tradicionalistas**, **ambientalistas**, e **líderes de sustentabilidade**.

Esta segmentação tenta refletir a inclusão progressiva estratégica da RSE. Avastone (2007) por seu turno, refere-se às empresa enquanto: **observantes**, **voluntárias**, **parceiras**, **integrativas** e **re-desenhadoras**. Está aqui uma vez mais presente a ideia de uma adoção progressiva de comportamentos e práticas de RSE.

Já o MIT-BCG (2011) divide as companhias entre aquelas que são: **adotantes entusiastas**, **adotantes cautelosas**, e todas as outras entre estas duas categorias, de acordo com o nível de profundidade com que os princípios e práticas de sustentabilidade são incluídos na gestão da empresa.

Abordando o tema de uma perspectiva de pesquisa-ação e levando em consideração o conjunto de comportamentos e práticas dominantes, Halme (2007) divide os tipos de RSE em: **Filantropia** (atenção especial aos donativos e à caridade); **RSE integrada** (tónica em executar as operações da empresa mais responsabilmente); **RSE inovadora** (ênfase no desenvolvimento de novos modelos de negócio visando resolver problemas sociais e ambientais). Combinando três dimensões (as metas das atividades de RSE, a relação entre

a RSE e o foco principal da empresa, e os esperados benefícios das atividades de RSE), achou o autor possível responder a questões como: ‘qual o foco de ação que uma empresa deve ter?’, e ‘que métodos deve uma empresa aplicar para responder às condições do ambiente e às exigências sociais?’. Como Halme explicou, esta divisão assemelha-se àquela proposta por Hillman e Keim (2001), que, a seu tempo, dividiram as empresas em duas categorias principais, de acordo com o facto da empresa realizar, ela própria, as atividades de RSE ou providenciarem financiamento para terceiros o fazerem.

Baumgartner e Ebner (2010) por sua vez, sugerem uma classificação de estratégias de sustentabilidade corporativa centrada em duas dimensões: o perfil de sustentabilidade e o nível de maturidade que as empresas manifestam. As empresas são categorizadas segundo as estratégias de sustentabilidade dominantes utilizadas, que são pensadas como possibilidades genéricas de lidar com os desafios emergentes da sustentabilidade (conceito tripartido). Os autores descreveram cada categoria da seguinte forma:

“Introverted – risk mitigation strategy: focus on legal and other external standards concerning environmental and social aspects in order to avoid risks for the company

Extroverted – legitimating strategy: focus on external relationships, license to operate

Conservative – efficiency strategy: focus on eco-efficiency and cleaner production

Visionary – holistic sustainability strategy: focus on sustainability issues within all business activities; competitive advantages are derived from differentiation and innovation, offering customers and stakeholders’ unique advantages.” (2010, 81)

Estas estratégias correspondem ao perfil de sustentabilidade de cada empresa, e o grau de competência na sua execução concorrerá para explicar o nível de maturidade em que a empresa se encontra: **inicial, suficiente, satisfatório** ou **sofisticado**. Vários aspetos são considerados no desenho da estratégia (correspondendo em geral a cada um dos pilares do ‘triple bottom line’). Uma estratégia de sustentabilidade completamente inclusiva leva em consideração todas estas dimensões, bem como os seus impactos e relações (quer numa perspectiva interna como externa). Os autores usam a expressão sustentabilidade como um sinónimo de sustentabilidade empresarial, um conceito que, como vimos, é análogo às visões de RSE mais tradicionais. Esta categorização tem o mérito de salientar o papel que diferentes estratégias, e os seus níveis de implementação, têm na realização de diferentes graus de maturidade de sustentabilidade.

Grewatsch, Rohrbeck e Madsen (2013) seguem estas mesmas ideias e classificam as empresas segundo o grau de integração da RSE na estratégia de empresa e nas suas atividades. Sugerem que cada um dos tipos corresponde a um diferente tipo estratégico de ação em RSE (‘business case’). Na perspectiva dos autores estes tipos são: **obrigação; voluntarismo, integração e holismo**; correspondendo no fundo, a diferentes tipos de desenvolvimento e maturidade em RSE.

Dunphy, Griffiths e Benn (2003, 2014) falam de um modelo de fases de sustentabilidade que “is designed as a tool for making meaningful comparisons between organizations to

assess their current commitment to and practice of behaviors relevant to two kinds of sustainability: human and ecological.” (2014,15). Abordam a RSE do ângulo do desenho, gestão e implementação estratégica, e ao fazê-lo, categorizam as empresas de acordo com seis estádios de desenvolvimento: **rejeição, não-resposta, conformidade-observância, eficiência, proatividade e organização sustentável**.

Nesta última fase, as empresas apresentam uma cultura ‘transformativa’ em que as relações empresa-sociedade são redefinidas, refletindo, verdadeiramente, negócios sustentáveis. Os autores dizem,

“The phases outline a set of distinct steps organizations take in progressing to sustainability. There is a progression from active antagonism, through indifference, to a strong commitment to actively furthering sustainability values, not only within the organization but within industry and society as a whole.” (2014,15).

Este modelo visa caracterizar os métodos que as empresas usam na gestão dos seus recursos humanos e naturais. Organizações nos dois primeiros estágios são apelidadas de organizações de primeira geração (‘stealthy saboteurs’, ‘freeloaders’ e ‘bunker wombats’), enquanto organizações nos seguintes dois são de segunda geração (‘reactive minimalists’ and ‘industrious stewards’), enquanto aquelas nos últimos dois constituem a terceira (‘proactive strategists’ and ‘transforming futurists’). Dunphy, Griffiths e Benn admitem que as empresas não usam sempre um caminho linear através do espectro, podendo refinar o seu registo de sustentabilidade no percurso. Por força de eventos inesperados ou surpreendentes nos seus ambientes social e competitivo, “an organization may leapfrog phases, or regress by abandoning previously established sustainability practices” (2014, 15).

Seguindo este mesmo raciocínio, Dyllick e Muff (2014) propõem uma tipologia de sustentabilidade em quatro fases. O seu ponto de partida é a noção de processo de negócio, concebido como a transformação de recursos de entrada em recursos de saída (‘inputs’ em ‘outputs’). Usam este modelo de processo, ‘input-output’, para explorar os métodos usados atualmente, para incorporar a sustentabilidade nas operações de um negócio:

“A focus on inputs defines business sustainability according to the relevant concerns considered by business (what?). A focus on process defines business sustainability according to the organizational perspectives taken by business (how?). And a focus on output defines business sustainability according to the values created by business (what for?).” (2014, 4)

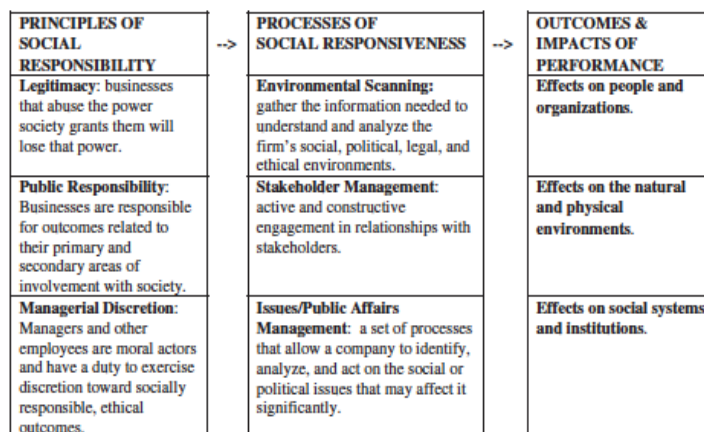
Identificam assim quatro fases de desenvolvimento pelas quais uma empresa passa, para se tornar cidadão ‘responsivo’ de uma sociedade: **‘negócio como sempre’, ‘sustentabilidade de negócio 1.0’, ‘sustentabilidade de negócio 2.0’ e ‘sustentabilidade de negócio 3.0’**.

Nesta última fase as empresas questionam quanto podem acrescentar à sociedade, e como podem ajudar a resolver alguns dos problemas globais existentes. As empresas reconhecem o seu papel como cidadãos num contexto alargado, e abordam a sustentabilidade de uma perspetiva fora-dentro, o que, de um ângulo estratégico,

representa uma mudança de uma perspectiva tradicional mais auto-centrada, para uma outra visando gerar um impacto positivo na sociedade e no planeta.

Pela sua relevância destacamos ainda nesta categoria, o modelo de desempenho social de Wood (1991) (ver figura 27).

Figura 27: Modelo de desempenho social empresarial; fonte: Wood (1991, 2010)



Como referimos, o modelo foi criticado e expandido por Kang (1995) e por Swanson (1995, 1999), que lhe acrescentaram dimensões normativas. No entanto, Wood concebe o desempenho social como um fenômeno sociológico (e não filosófico ou económico), em que as empresas são entendidas como um palco, onde uma série de processos têm lugar com consequências para os stakeholders e para elas próprias (2010, 54). Segundo este entendimento o desempenho social é

“a set of descriptive categorizations of business activity, focusing on the impacts and outcomes for society, stakeholders and the firm. Types of outcome are determined by the linkages, both general and specific, defined by the structural principles of CSR. The processes by which these outcomes are produced, monitored, evaluated, compensated and rectified (or not) are defined by the processes of corporate social responsiveness.”(2010, 54)

Wood considera que o desempenho financeiro de uma empresa é apenas uma das parcelas do seu desempenho social geral, e não um tipo de desempenho concorrente, contrastante e alternativo. A abordagem é descritiva e o foco de atenção do modelo são os processos: definidores da organização e da sua relação com a RSE. Os processos de responsividade são fruto de decisões tomadas organizacionalmente com base em princípios (que não morais) e acabarão por ter certos efeitos ao nível das pessoas e organizações, do ambiente natural e físico, e nos sistemas social e instituições. Porque a abordagem é sociológica, o modelo de Wood permite categorizar as empresas, de acordo com a funcionalidade ou disfuncionalidade dos seus sistemas, por relação a um sistema mais vasto que as abrange (2010,59)

- [3] Finalmente, na categoria dos modelos processuais, salientamos as **abordagens centradas no desenvolvimento de cidadania corporativa**. Mirvins e Googins (2006) concebem um modelo de desenvolvimento de cidadania corporativa faseado. Segundo eles, o caminho em direção à cidadania plena, representa um processo evolutivo no qual “a combination of internal capabilities applied to environmental challenges propels development forward

in a more or less "normal" or normative logic" (2006, 106). As pressões socioeconómicas, ambientais e institucionais enfrentadas pelas organizações, determinam o seu posicionamento no 'arco do desenvolvimento de cidadania'. Este posicionamento é encontrado recorrendo a sete variáveis-dimensões, que se alteram em cada uma das fases de desenvolvimento que a empresa poderá atravessar (designados pelos autores como os sete estágios diferenciados até à cidadania): conceito de cidadania existente; intenções estratégicas de cidadania da empresa; o envolvimento dos líderes organizacionais nos esforços de cidadania; as estruturas para a cidadania corporativa existentes na empresa; como levam a cabo a gestão de assuntos sociais e ambientais; padrões de envolvimento e interrelação entre a empresa e seus stakeholders; o nível de transparência organizacional relativa aos seus desempenhos ambiental, social e financeiro.

Combinando estas dimensões, obtém-se um contínuo, que vai de uma integração básica da RSE, até um ponto em que a RSE desempenha um papel transformador na organização. A ideia de cidadania também estrutura a abordagem seguida por Zadek. O autor considera a RSE como um processo dinâmico e em desenvolvimento que, na sua máxima expressão, é integrado na empresa e a transforma em boa cidadã. Zadek (2004, 1) afirma que as empresas não atingem esse estágio de repente e que há um processo de consciencialização e aprendizagem, que leva a empresa através das fases de desenvolvimento. Estas dependem do nível de integração e internalização dos princípios de responsabilidade para com a sociedade subjacentes aos processos, políticas e estratégias da empresa. Estas diferentes fases, vão de um primeiro momento mais **defensivo**, em que se nega a necessidade de práticas de RSE, por caírem elas fora do leque de responsabilidades de uma empresa (uma conceção 'Friedmaniana' de RSE), até aquele que apelida de **fase civil**, quando uma empresa se torna líder na aplicação de princípios de RSE no seu setor e em sociedade (uma conceção 'Elkingtoniana' de RSE). Este processo de desenvolvimento envolve um sentido cívico de aprendizagem (Zadek, 2004; 5) que vai da negação, até ao quase fanatismo militante. Mais recentemente Zadek (2005) simplificou, e complementou o seu pensamento e, de acordo com os níveis de desenvolvimento, integração, inovação e aprendizagem, considerou que as empresas poderiam ser de **1ª, 2ª ou 3ª gerações**. As de primeira geração têm apenas estratégias de curto-prazo, analisam relações de custo-benefício de uma perspetiva muito localizada, e estão centradas simplesmente em questões de imagem e reputação. As de segunda geração aceitam a necessidade de apresentar competitividade ao nível da responsabilidade social e têm em prática políticas de gestão de risco e de planeamento estratégico. As de terceira geração já incorporam o conceito de responsabilidade social nas suas estratégias de empresa e de negócio, e consideram a responsabilidade como uma questão estratégica e dinâmica.

Castelló e Lozano (2009) reconhecem que houve ao longo dos últimos anos evoluções

significativas em termos de responsividade social. Consideram que a pesquisa evoluiu significativamente e houve verdadeiras melhorias no modo como as empresas reagem a assuntos sociais e ambientais, bem como à forma como introduzem práticas de RSE nas suas operações. Seguindo outros (nomeadamente, Mirvis e Googins (2006) e Zadek (2004)), sugeriram um modelo em três fases que culmina em RSE de cidadania. Os autores aceitam que a RSE se desenvolve, e muda ao longo do tempo, e que há certos fatores estratégicos que conduzem a este processo de mudança. Contrariamente a outras abordagens, os autores consideram quadros normativos centrados principalmente nas influências institucionais externas sobre as organizações, Castelló e Lozano disseram que,

“in order to understand this process of change in greater depth, one needs to a look into the factors shaping the specific trajectories within firm (...) the task at hand for managers is to find out whether firms are able to shape this change and what the internal strategic factors that lead to change would be.” (2009, 14)

Deste modo, os autores levam em linha de conta os atributos ou fatores que constituem mudança estratégica, a seu tempo propostos por Hannan e Freeman (1984), e identificam três categorias que refletem a forma como a RSE é praticada: **gestão de risco, integrada, e cidadania**. Cada postura é o resultado da concorrência de certos fatores estratégicos de mudança . Na postura de cidadania,

“Companies move forward in two directions; first, in broadening their agenda by expanding their social and environmental concerns; second, in deepening the involvement of top management in the leadership of change of social and environmental issues (...) firms form long-term alliances and partnerships with stakeholders in order to drive change in several key social and environmental issues. The relation with the stakeholders transition has to be more formalized and based on long-term relationships rather than being defined just as a strategy for solving specific issues, as in previous stages.” (2009, 381)

Em resumo, esta secção analisou as abordagens às relações entre empresas e sociedades baseadas no grau de desenvolvimento de ações, estruturas, processos e políticas de RSE. Destes, os autores respetivos extraem semelhanças, permitindo a identificação de diferentes tipos de empresas e fases de desenvolvimento de RSE. Cada perfil estratégico emerge das práticas de RSE prioritizadas.

5.1.3 Modelos consequencialistas

Estes modelos centram-se na identificação dos tipos de benefícios, impactos ou consequências das ações tomadas pelas organizações. Levam em consideração as consequências das ações das empresas em termos da existência, da criação e apropriação de valor social.

- [1] A SustainAbility e o UN Global Compact (2004) definem a RSE como uma abordagem aos negócios que assume a transparência, o comportamento ético, o respeito pelos grupos de stakeholders e um empenho contínuo no acrescimento de valor económico, social e ambiental, como componentes essenciais da vida empresarial. Olham, por isso, ao progresso das empresas a partir do ângulo dos contributos concretos por elas dados ao desenvolvimento sustentável. Partem de uma macro-análise dos impactos gerados,

estando menos interessados no desempenho específico das empresas. Utilizam a analogia da ‘caixa de velocidades’ (‘gearbox’), para designarem os cinco tipos de velocidades, e mudanças, que as empresas podem utilizar no campo da sustentabilidade. Os tipos de impacto são consequência dos diferentes géneros de mudança, e as empresas mudarão de velocidade consoante o seu nível de empenho e integração da RSE. A caixa de velocidades é constituída por: **observância; voluntarismo; parceria; integração; re-engenharia.**

O R (**marcha-à-ré**) reserva-se para aquelas que têm uma atitude negativa perante a mudança e é reveladora de impactos negativos ou de bloqueio. Cada velocidade reflete o reconhecimento da importância dos assuntos sociais e ambientais, e a forma como as empresas impactam o seu contexto.

- [2] Em 2006, Porter e Kramer introduzem o conceito de ‘valor partilhado’. A evolução da RSE exige um entendimento minucioso da interpelação e interdependência entre as empresas e sociedades: empresas bem sucedidas necessitam de sociedades saudáveis e sociedades saudáveis necessitam de empresas prósperas. Esta dependência mútua implica que as decisões das empresas e as políticas sociais incluam o princípio do ‘valor partilhado’, tomando em consideração ambos os lados, evitando, por isso, processos de ‘soma zero’. A consequência é que ao nível do ambiente competitivo, as empresas integrarão esta perspetiva social nas suas estratégias, atividades de negócio e nos seus mecanismos fundamentais para compreender e agir. Com base neste raciocínio Porter e Kramer (2006) distinguem entre **RSE ‘responsiva’** e **RSE ‘estratégica’**. A categoria ‘responsiva’ envolve agir como um bom cidadão, compensando os efeitos adversos das atividades da empresa (e da sua cadeia de valor competitiva), sejam eles reais ou potenciais. Neste caso a empresa envolve-se e preocupa-se com os impactos gerados por assuntos sociais genéricos e os impactos sociais da cadeia de valor, reforçando a estratégia de negócio pré-existente. A RSE estratégica vai além desses assuntos, considerados simplesmente como ‘responsividade’. Ela assume que se faz a escolha de uma posição competitiva única em sociedade, que permite a construção de uma vantagem, através da construção ou geração de valor partilhado. RSE estratégica implica adicionar uma dimensão social ao valor de negócio proposto, tornando os impactos sociais, uma parte integrante da estratégia geral da empresa. Tal facto exige, naturalmente, mudanças nas estruturas, relações e incentivos existentes. Como Porter e Kramer afirmam:

“While responsive CSR depends on being a good corporate citizen and addressing every social harm the business creates, strategic CSR is far more selective. Companies are called on to address hundreds of social issues, but only a few represent opportunities to make a real difference to society or to confer a competitive advantage. Organizations that make the right choices and build focused, proactive, and integrated social initiatives in concert with their core strategies will increasingly distance themselves from the pack” (2006:13).

A criação de ‘valor partilhado’, por via da RSE estratégica, faz-se integrando as melhorias sociais na criação de valor económico de negócio, através da aplicação de modelos capitalistas para lidar com problemas sociais, e encontrando soluções auto-sustentáveis

de redesenho de produtos e serviços, redefinição das bases de produtividade na cadeia de valor, ou mesmo desenvolvimento de redes sustentáveis de suporte ao negócio. Tudo isto se relaciona com as capacidades objetivas das empresas para lidar com as necessidades e problemas sociais encontrados, para os quais estão melhor preparadas, e que se constituam como fontes de ganho de competitividade face aos demais. Esta perspectiva vai além do mero controle de riscos ou danos, ou mesma da simples retórica que seria prevalente na RSE estratégica.

- [3] A proposta de Husted e Allen (2007, 2011) é semelhante. Os autores analisam as empresas com base no conceito de criação de valor, e discriminam entre aquelas que são: **altruístas** (valor criado para a sociedade), **egoístas co-optadas** (maximização da criação de valor para a empresa, enquanto se seguem os normativos estabelecidos), e **estratégicas** (aquelas que investem na criação de valor social enquanto forma de gerar valor económico).

- [4] Já Jones (2008) baseia a sua categorização de RSE, nos tipos de impactos (positivos e negativos) que existem para a sociedade e para a empresa. O mérito desta abordagem, resulta da atenção prestada aos assuntos que envolvem a criação de valor (social e empresarial). Este é, na nossa opinião, um ponto crítico na análise do carácter estratégico da RSE numa organização. Sem um resultado positivo neste filtro, não podemos afirmar que existe RSE estratégica. Levando em consideração o impacto na empresa e as repercussões para a sociedade, Jones (2008) discrimina entre: **Patologias** (impactos e resultados que são negativos para empresas e sociedades); **Bens públicos** (impactos que beneficiam a sociedade mas que representam retornos negativos para as empresas envolvidas, e que consequentemente não conduzem a benefícios em termos de reputação, satisfação de pessoal, diferenciação da empresa, valorização do valor das ações por compensação dos investimentos efetuados pela empresa); **Irresponsabilidade social** (casos em que o investimento gera impactos que até um certo ponto são positivos para a empresa mas que são negativos para os stakeholders e para a sociedade, como por exemplo o caso de certas externalidades – poluição, degradação dos recursos naturais e humanos); **‘auto-interesse iluminado’** (situações de ‘win-win’, em que as atividades de negócio geram impactos positivos quer para a empresa como para a sociedade).

Como disse o autor (2008, 11), muita da pesquisa e posições normativas recentes sobre RSE, enquadram-se aqui nesta última categoria, e refletem assuntos emergentes da criação de valor para os negócios.

- [5] Quazi e O’Brien (2000) propõem um modelo de RSE bi-dimensional. A primeira dimensão aborda a profundidade da responsabilidade, que varia de simples a extensa (*simples* refere-se à conceção clássica de RSE – provisão de bens e serviços enquanto os lucros são maximizados considerando o quadro de regulação e normas existentes; *extensa* designa a situação em se vai além da observância de regulamentos e leis, procurando satisfazer as

expectativas da sociedade em vários campos). A segunda dimensão cobre as percepções sobre as consequências das ações sociais de uma empresa, variando desde preocupações sobre os custos resultantes de envolvimento social, até uma preocupação sobre os benefícios desse envolvimento. A secção negativa do eixo, centra-se nas consequências económicas desses custos sociais, na qual as maiores preocupações são os gastos envolvidos no exercício de responsabilidade social de curto prazo; por seu turno, a secção positiva leva em consideração os benefícios potenciais dessas ações sociais e considera os benefícios para a empresa de ultrapassar os custos de longo prazo (2000,35). Isto acaba por resultar em quatro tipos de RSE: **Moderna; Socioeconómica; Filantrópica; Clássica**. Este modelo de certa maneira acaba por antecipar o de Jones (2008).

- [6] Hart e Milstein (2003) desenvolvem um quadro de valor-sustentável, que, nas suas palavras, “links the challenges of global sustainability to the creation of shareholder value by the firm,” (2003, 56). Tal como é apresentado nas suas premissas, categorizam as práticas, e a implementação de estratégias de RSE, de acordo com a criação de valor-sustentável pela empresa, primeiramente para os accionistas, embora tendo em mente a contribuição para um mundo mais sustentável. Os autores utilizam duas dimensões na construção do seu modelo: o eixo vertical é um contínuo instrumental-temporal refletindo “the firm’s need to manage today’s business while simultaneously creating tomorrow’s technology and markets.” (2003,57), evoluindo do presente até ao futuro; já o eixo horizontal é um contínuo baseado nas capacidades operacionais, variando de internas a externas, em que se apresentam “the firm’s need to grow and protect internal organizational skills and capabilities while simultaneously infusing the firm with new perspectives and knowledge from the outside” (2003, 57). O resultado da combinação das dimensões, é uma matriz com quatro quadrantes em que se evidenciam diferentes tipos de desempenho, fundamentais para a criação de valor para os accionistas. Na análise, os autores introduzem em cada quadrante algumas forças estratégicas. O resultado final acaba por ser uma tipologia de quatro grupos de estratégias de RSE capazes de produzir valor sustentável: **Tecnologias limpas** (inovação e reposicionamento); **Prevenção de poluição** (redução de riscos e custos); **Visão sustentável** (trajetória de crescimento); **Orientação pelo produto** (reputação e legitimidade). O foco é aqui o processo de criação de valor e o retorno para o acionista. De uma perspetiva RSE, o modelo apresenta limitações, mas é uma contribuição para a análise do processo de criação de valor através de práticas de RSE.
- [7] Graham e Bertels (2008) revisitam o modelo de Hart e Milstein, com a intenção de o tornarem aplicável a um maior leque de organizações e setores (2008, 57). Fazem-no através de:

“removing the ‘drivers’ and revising the vertical axis to represent the challenge of getting things done (actions) and the horizontal to represent the varied application of knowledge and perspective (competencies) and redefining the quadrants accordingly. We also stress the importance of assessing capacity, constraints, and

readiness and focusing on continuous renewal during the implementation of our framework” (2008, 57).

Levando isto em consideração, sugerem um quadro de sustentabilidade estratégica. O eixo vertical foi transformado num contínuo centrado nas ações, variando de ‘produção imediata de resultados’ a ‘produção de resultados para o futuro’; o eixo horizontal passou a estar baseado nas competências indo de uma ‘aplicação de conhecimento fundamental existente’ a um outro extremo em que há ‘integração de novas e variadas perspectivas’. A combinação destas duas dimensões resulta assim, numa estrutura de quatro quadrantes: **prevenção de desperdício; oportunidades aumentadas; necessidades e oportunidades não atendidas; orientação (‘stewardship’)**. O modelo original de Hart e Milstein perde completamente o seu carácter, e a perspectiva de valor que era saliente, desaparece. O que permanece é uma categorização de estratégias de sustentabilidade baseada na urgência das ações e nas competências da empresa.

- [8] Kemp, Stark e Tantrum (2004) reavaliam o modelo de Dunphy, Griffiths e Benn’s (2003), e acrescentam o conceito de valor. Os autores afirmam “it becomes easier to explain how progress towards becoming a truly sustainable business might translate into different types of business benefit” (2004, 34). O conceito de valor de negócio é uma parte fundamental do modelo. Eles defendem que o objetivo de qualquer estratégia de negócio sustentável é desenhar ações capazes de contruir e conservar valor, evitando aquelas que o limitam ou destroem. As atividades que ocorrem em cada fase de desenvolvimento afetam diferenciadamente o valor da organização. Dizem,

“In business terms, activities that are designed to control business impacts and risks have the effect of conserving value (...). Conversely, activities that generate additional earnings, or improve cost efficiencies, have the effect of creating value. Accordingly, if a company decides to define a sustainability strategy, but only addresses impacts and risks, it will protect its existing business interests or corporate reputation, but may not derive any additional business benefits. Equally, if a company ignores the potential benefits associated with more sustainable business practice, it may limit value through missed opportunities, or destroy value through inadequate control of impacts and risks.”(2004, 5-6).

Com base nesta justificação, e originalmente no modelo de Dunphy, Griffiths e Benn (2003), eles sugerem que as organizações: de primeira geração são **‘limitadoras e destruidoras de valor’**; as de segunda geração são **‘conservadoras e (parcialmente) criadoras de valor’**; enquanto as de terceira geração não só são ‘criadoras de valor de negócio mas “are **pioneering alternative interpretations of business value and success**, and are aiming to develop restorative business practices that contribute positively to natural and social capital”(2004, 35).

Em resumo, estes modelos partilham a característica comum de abordarem as relações entre as organizações e as sociedades com base no tipo de impactos, benefícios e valor que é realmente criado. As categorizações discriminam entre organizações, e esclarecem os termos das suas classificações, conforme os impactos são singulares e exclusivos, ou pelo contrário, são partilhados e múltiplos (económicos, sociais e ecológicos).

Sumário e implicações

Propusémos um meta-modelo de análise das classificações de integração estratégica da RSE na empresa, onde também se evidenciam as orientações teóricas dominantes de abordagem ao conceito de RSE. O meta-modelo apresenta três categorias. A inclusão das classificações existentes na literatura nestas três categorias (ideológicas, processuais e consequencialistas) corresponde à necessidade de superar as conceptualizações parcelares e fragmentadas das teorizações atuais.

Com esse objetivo efetuámos primeiro uma revisão integrativa da literatura dos principais modelos e processos de categorização de integração estratégica da RSE. A seguir, organizámos as várias abordagens de acordo com o principal fator utilizado pelos autores, dentre os vários por eles elencados, sem nos preocuparmos se o modelo proposto estava organizado por fases ou por quadrantes. Concluímos, em primeiro lugar, relativamente ao facto dos autores classificarem a maturidade em RSE de acordo com duas macro-estruturas conceptuais e que independentemente daquela aplicada, os vários modelos coincidem na ideia que a RSE, sob certas circunstâncias específicas, é suscetível de integração estratégica e de diversos graus de maturidade face ao valor social criado e vantagens competitivas obtidas. A análise sugere que esta integração pode ser feita recorrendo a três ‘macro-estratégias’ de integração da RSE.

5.2 Um modelo conceptual integrador da RSE estratégica sob a forma de matriz de análise.

5.2.1 Orientações e premissas

Baseados na revisão da literatura, na sua análise e avaliação, e numa reflexão crítica sobre os resultados, propomos agora um quadro estruturante integrador, capaz de contribuir para uma leitura mais ampla e metódica da RSE estratégica (sua maturidade e integração), e que acrescenta ao ferramental disponível (ver tabela 13 abaixo).

Tabela 13: Fases de desenvolvimento e integração estratégica de RSE; fonte: autor

<i>Estádios de maturidade da integração estratégica de RSE</i>		Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
IDEOLOGICA: focada na cultura, nos valores e ideologias	Cultura e valores	Lucro. Oposição ao conceito de RSE.	Dever, obediência, disciplina. Emprego, lucros e impostos representam a RSE da empresa	Produtividade, eficiência. Aplicação marginal de RSE ou apenas em aspectos operacionais do negócio.	Inovação, honestidade, igualdade. RSE centrada na gestão das expectativas dos stakeholders e é fonte de inovação	Integração, parceria, abertura, confiança. Sustentabilidade e '3BL' são conceitos essenciais de negócio.	Aliança, integridade, holismo, comunhão. RSE nuclear para o negócio. Empresa ajuda a mudar o jogo. Luta pelo progresso social e procura aumentar a consciência da indústria e setor.
	Motivações para RSE	Forçada e com um impacto percebido nulo	Investimento forçado de modo a observar as leis e regras existentes	Estimulada, egoísta, diminuição de riscos, tentar obter uma 'LTO'	Estimulada, egoísta, diminuição de riscos de modo a estabelecer um argumento econômico-financeiro e ganhar vantagem competitiva	Auto-motivada, altruísta, aproveitamento de oportunidades. SE como parte da proposta de valor da empresa	Auto-motivada, altruísta, social, mobilização para atingir mudança social e criar mercados
	Posicionamento face a stakeholders	Utilização, esporádica, meramente contratual	Unilateral	Interação	Influência recíproca	Parceria, construtiva, legitimidade	Aliança, colaboração, co-desenvolvimento
	Liderança de RSE	Ausente	Retórica	Supportiva	Disseminadora	Promotora	Visionária
	Alinhamento estratégico	Inexistente	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Não diferenciação
PROCESSUAL: focada nas práticas e processos	Formalização e instrumentos de RSE	Nula	Fundos e estruturas limitadas ao que é exigido	Esporádica, limitada com iniciativas fragmentadas	Planos de ações multifuncionais com estruturas dinâmicas mas não-constantes	Nível avançado de formalização com uma suficiente alocação de recursos	Institucionalização plena
	Valor sustentável acrescentado económico	-∞	↔	↔	↔	↔	+∞
	Valor sustentável acrescentado ambiental	-∞	↔	↔	↔	↔	+∞
	Valor sustentável acrescentado social	-∞	↔	↔	↔	↔	+∞
CONSEQUENCIALISTA: focada nas consequências, benefícios e impactos							

No eixo vertical apresentam-se três dimensões chave e os atributos correspondentes (forças-motrizes do esforço de integração):

- [1] Valor moral e posicionamento ideológico;
- [2] Os processos aplicados na gestão de RSE;
- [3] Os impactos resultantes.

Por seu turno, no eixo horizontal considera-se o nível de integração de RSE na estratégia da empresa, permitindo, assim, uma avaliação da fase e nível de maturidade que a empresa atingiu no seu caminho para a plena integração da RSE no edifício estratégico empresarial.

Esta matriz visa garantir um duplo resultado:

- [1] Por um lado, tipificar as empresas relativamente a vários critérios de análise (bem como à ‘grande-estratégia’ utilizada ou privilegiada na integração da RSE);
- [2] Por outro lado, identificar o estágio de desenvolvimento em que cada empresa se encontra.

Nesta perspetiva, afastamo-nos de Maon et al. (2010) quando referem que há uma oposição entre estruturas linear-evolutivas (tradicionalmente apresentados em fases de desenvolvimento) e estruturas discretas (tipologias de empresas que visam a individualização de padrões de envolvimento empresarial com a RSE).

O modelo que apresentamos cumpre ambos os objetivos: permite situar a empresa no seu desenvolvimento e, simultaneamente, caracterizar a empresa na sua realidade e contexto. Se quisermos, permite situar tanto sincrónica, como diacronicamente, a empresa quanto ao seu envolvimento com a RSE.

5.2.2 A matriz de análise

Partimos do pressuposto que a integração de RSE nas empresas pode ter um carácter evolutivo e sequencial ao longo do tempo, tal como estipulado pelos modelos de fases. A matriz analítica apresentada na tabela 13, considera uma evolução contínua no seu eixo horizontal, que varia da **negação** (resistência completa ao conceito de RSE), até à **transformação** (a estratégia de RSE constitui ela própria a verdadeira estratégia da empresa). Estas são diferentes fases de um processo sequencial, isto é, um contínuo que vai da inexistência de alinhamento, ou integração, entre as práticas estratégicas

de negócio e de RSE, até ao outro extremo em que existe uma completa identificação entre elas. Nesta última fase, a RSE torna-se a verdadeira ‘razão de ser’, garantindo o progresso em direção ao bem social, trazendo, simultaneamente valor para a empresa e para a sociedade. Mais do que marcos fixos, cada uma destas fases deve ser vista como um passo num processo continuado (propositadamente as fronteiras entre estádios são representadas por linhas a tracejado, tendo por intenção simbolizar a flexibilidade desta progressão).

A prática já demonstrou que a RSE de uma empresa devido a vários fatores (sejam eles relacionados com variáveis organizacionais, como por exemplo um tipo de liderança carismática, sejam eles de tipo político ou social, como por exemplo, pressões institucionais, de *stakeholders* ou nova legislação), pode queimar etapas (Dunphy et al., 2003) ou apresentar retrocessos, que parecem, por vezes, inexplicáveis. Estudos recentes, por exemplo, revelam que continua a haver uma falta de ligação entre pensamento e ação na atividade empresarial de RSE (MIT-BCG, 2013; UN Global Compact Report, 2013) e que a maioria das empresas, embora revelem boas intenções (mostrando nas suas ‘declarações de missão’ forte envolvimento com a RSE, e valores organizacionais com ela alinhados), não ultrapassam esta dimensão retórica (sendo incapazes de desenhar políticas de RSE, implementar programas ou medir os resultados desses esforços)^{lxiii}.

A literatura sobre gestão de cadeias de suprimentos (Seuring e Müller, 2008) dá conta, por outro lado, de que a integração de fornecedores em processos de desenvolvimento de produtos socialmente responsáveis, e mesmo toda a evolução havida recentemente na área da gestão sustentável de cadeias de valor, está fortemente ligada à pressão exercida por vários *stakeholders* (nomeadamente, compradores), dentre os quais se destacam as instituições internacionais não-governamentais (ligadas, por exemplo, ao comércio justo, aos direitos dos trabalhadores, à regulamentação da segurança industrial, entre outros). Estes fornecedores, participantes a montante nestas cadeias multinacionais, inovam em termos de sustentabilidade, e adotam mudanças nos seus processos produtivos com implicações sensíveis a nível social e ambiental, sem implementarem qualquer política ou programa formal de RSE, ou sem considerarem a importância de valores relacionados com a RSE nas suas

operações de negócio (Lee e Kim, 2011; Liu et al., 2012). Apenas o fazem graças às pressões externas que sofrem. Ao contrário dos resultados do estudo MIT-BCG (2013), encontramos aqui ‘ação’ no campo da RSE, sem existir qualquer articulação prévia de ‘pensamento’. O que estes estudos acabam por evidenciar, é que em muitos casos, **o fator determinante da integração da RSE e da maturidade em RSE de uma empresa**, varia conforme o momento específico no tempo, a situação concreta e o contexto preciso, que uma empresa enfrenta.

É com base nestes exemplos e hipóteses, que se compreende a relevância e utilidade desta matriz, para a avaliação da maturidade estratégica de uma empresa, permitindo situá-la em comparação com outras, no que respeita à extensão do seu envolvimento com a RSE.

O eixo vertical aponta as várias dimensões que podem funcionar como forças estratégicas dinamizadoras da RSE-sustentabilidade empresarial. A sua construção colhe da investigação por nós efetuada sobre os entendimentos tidos por vários autores sobre as força-motrizes da emergência e desenvolvimento da RSE nas empresas, bem como da proposta definicional por nós apresentada relativamente ao conceito de RSE estratégica.

A matriz cruza as forças-motrizes com estádios de maturidade para oferecer um quadro de entendimento e discernimento sobre RSE estratégica. Serve, também, como um meio de diagnóstico, tornando mais nítido o perfil, e apontando os meios possibilitadores da transformação da RSE como força estratégica fundamental, que pode funcionar em simultâneo como vantagem competitiva individual, e como criadora dinâmica de valor social nas sociedades em que as empresas operam.

5.2.2.1 O eixo horizontal

Este eixo tem seis diferentes perfis de RSE, correspondentes a diferentes fases de desenvolvimento da RSE (negação, observância, eficiência, inovação estratégica, integração estratégica e transformacional). Na sua criação revimos mais de cinquenta diferentes modelos disponíveis na literatura. Organizámos, subsequentemente, as várias abordagens de acordo com as principais fases propostas pelos diversos autores. Concluímos que, independentemente, da categorização proposta, os vários modelos coincidem na ideia fundamental de que em certas circunstâncias, a RSE é suscetível de ser integrada

estrategicamente. A comparação entre os vários modelos existentes na literatura (tendo em conta as suas características estruturais), levou-nos a concluir pela existência de certos padrões identificáveis entre eles.

Escrutinámos, de seguida, o resultado dessa comparação, através do filtro do meta-modelo de análise das estratégias de integração de RSE nas empresas, que anteriormente tínhamos definido, e utilizámos a sua arquitetura tri-dimensional para gerar categorias autónomas e distintas. O resultado de todo este processo é o contínuo integrador apresentado, que mostra uma classificação em seis fases (arquetípicas) do desenvolvimento de maturidade de RSE. É relevante a este ponto descrever cada uma destas fases.

- [1] A fase de **negação** reflete uma mentalidade fechada e de oposição ao conceito de RSE. Este fechamento manifesta-se especialmente sob a forma de desinteresse perante assuntos críticos de carácter social e ambiental-ecológico. Neste contextos, os relacionamentos com os *stakeholders* são utilitários e esporádicos, cumprindo apenas objetivos próprios pré-definidos. A motivação para investimentos em RSE é somente resultante de pressões externas superiores, nomeadamente, aquelas que resultam de obrigações legais ou estipuladas por certos normativos. Os investimentos em RSE são, em geral, considerados como um desperdício, e os gestores da empresa pouco ou nada se envolvem, ou manifestam interesse. A visão dominante é que estes investimentos não são relevantes, empresarial e socialmente. Não são utilizados mecanismos, estruturas, políticas ou programas, revelando isto a descrença no valor gerado e na utilidade atribuída à RSE. Não se considera a possibilidade de alinhamento estratégico.
- [2] Empresas na fase de **observância** acreditam que cumprem as suas responsabilidades para com a sociedade ao desempenharem apenas as suas atividades de negócio e cumprirem as suas obrigações (emprego, lucros, impostos). Têm, por isso, uma perspetiva minimalista da RSE. As empresas revelam uma mentalidade defensiva face ao seu ambiente envolvente, privilegiando uma relação unilateral e unidirecional com os seus *stakeholders*. Os investimentos relacionados com a RSE são impostos por razões externas, de modo a proteger as funções nucleares da empresa, e são adotados pelos líderes, potencialmente, como um mecanismo retórico. Quando existe, o valor criado pela RSE é capitalizado pela empresa de forma a seguir as regras, normas e padrões de comportamento existentes na comunidade, e tal implica, por vezes, o investimento estritamente necessário em alguns instrumentos e sua implementação formal. Existe, naturalmente, um baixo nível de alinhamento entre a RSE e a estratégia da empresa.
- [3] Na fase de **eficiência**, a RSE é desenhada caso-a-caso e é considerada em alguns aspetos

operacionais da empresa. A RSE é suportada através da implementação esporádica de alguns instrumentos que procuram, sobretudo, promover a empresa. A empresa reage a assuntos de carácter ecológico e social que demonstram ser determinantes no seu ambiente envolvente, adaptando-se a eles através de processos interativos em que os *stakeholders* estão envolvidos. As ações de RSE são moldadas por questões relacionadas com competitividade, produtividade, eficiência e eficácia, já que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE são originados externamente, visando diminuir, egoisticamente, os riscos de negócio e aumentar a legitimidade organizacional. O valor criado por estas iniciativas de RSE é sobretudo para a empresa. Há uma crença fraca nos impactos causados por estes investimentos em sociedade, e os líderes são relutantes no seu apoio, não facilitando a integração da RSE, e por isso o seu impacto ao nível da estratégia de empresa, permanece baixo.

- [4] Na fase de **inovação estratégica** a RSE é percebida como fonte de inovação, devido às influências recíprocas entre a empresa e os *stakeholders*. Por causa disso, a empresa apresenta processos de gestão de expectativas mútuas, e os valores dominantes na organização, no que respeita à RSE, são igualdade, honestidade e inovação, que resultam de experiências continuadas de envolvimento, partilha e aprofundamento de informação entre *stakeholders* e empresa. Este nível aumentado de proximidade, tem efeitos positivos na evolução da atividade da empresa. A liderança assume um papel fundamental na promoção da RSE, graças à convicção que o investimento feito produz benefícios empresariais e sociais, representando uma vantagem competitiva com claras vantagens para a empresa e sociedade: criação de valor económico-financeiro, mas também social. A RSE é implementada em planos de ação multi-funcionais através de estruturas dinâmicas, embora estas sejam inconstantes no tempo e no espaço. Há uma verdadeira preocupação com a prestação de contas públicas das atividades desenvolvidas, e que geram uma integração progressiva entre as estratégias da empresa e de RSE. Existem na literatura vários exemplos de empresas, que inovam porque estão próximas das necessidades dos seus *stakeholders* e comunidade relevante, e nas quais a RSE tem um papel estratégico (Visser, 2010; CSR Europe, 2013). Nestes casos a RSE é fonte de criação de valor económico-financeiro e social.
- [5] Na fase de **integração estratégica**, a RSE é vista de uma perspetiva avançada e sofisticada, incorporando as ideias de sustentabilidade de negócio (conceptualização tripartida). Os *stakeholders* são entendidos como verdadeiros parceiros do desenvolvimento do negócio, e a empresa encontra-se intimamente ligada à cultura desses *stakeholders*, que a ajudam a construir o negócio. A empresa simboliza uma cultura de RSE baseada na harmonia e proatividade face ao seu ambiente envolvente, trabalhando ativamente na busca da integração, bem como na procura de consensos, abertura, confiança e unidade. Embora procurando tirar partido das oportunidades de negócio existentes, a motivação para se

envolver com a RSE tão profundamente, resulta do caráter altruísta que a empresa apresenta, sendo toda ela influenciada por uma genuína promoção, pela liderança, de atitudes e comportamentos identificados como socialmente desejáveis. Este tipo de envolvimento, resulta na formalização de estruturas de RSE, com uma contínua e estável alocação de recursos humanos, financeiros e materiais. Esta atribuição de recursos acaba por se ver refletida na permanência e persistência das estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados. Esta formalização permite uma atitude antecipadora de tendências e da emergência de assuntos sociais e ecológicos. Empresas com esta abordagem gerem processos continuados de certificação, auditoria e medição, levando em linha de conta, o papel central desempenhado pela RSE na estratégia de empresa e na sua proposta de valor. Há um impacto positivo na sociedade resultante da convicção do papel da empresa na formação de valor acrescentado social.

- [6] O mais elevado nível de incorporação das preocupações de RSE na empresa dá-se ao nível da fase **transformacional**. Ao assumir esta posição, uma empresa demonstra quão importante a RSE é para o seu negócio, e tenta com isso mudar as regras do jogo, através da sua influência na consciencialização a nível social, tomando um papel de liderança relativamente a assuntos que aparecem no seu horizonte. As estratégias de negócio e de RSE estão completamente alinhadas, e pode mesmo falar-se de uma quase indiferenciação entre elas. Os líderes são, por isso, muitas vezes referenciados como visionários. Há um espírito de abertura preponderante na empresa, revelando isto uma relação com *stakeholders* focada na cooperação através de parcerias e alianças. A motivação para a RSE é altruísta e auto-motivada, a partir de uma vocação social, traduzida em convicções sobre a capacidade de produzir mudanças sociais através da atuação nos mercados. Há uma co-criação de valor com os *stakeholders*, conseguida através de relacionamentos duradouros e mutuamente confiantes. Verifica-se também aqui a institucionalização de estruturas, instrumentos, mecanismos, programas e políticas, que estão abertas a livre escrutínio público.

5.2.2.2 O eixo vertical

Vimos que só em certas circunstâncias podemos considerar a RSE de uma empresa verdadeiramente estratégica e que o fator crítico diferenciador é, a nosso ver, a questão da criação de valor social. Para considerarmos qualquer entidade numa certa fase de desenvolvimento, devem existir níveis mínimos de consonância e coerência entre valores professados, desenvolvimento da estratégia, sua execução e medição do impacto havido. Para além de um alinhamento externo, a RSE estratégica envolve ainda, alinhamento interno entre a conceção e a execução, isto é, requiere uma prática consequente de transposição do pensamento para a ação.

A questão que se coloca é: **quais os fatores que determinam a integração estratégica?**

No eixo horizontal explorámos o nível de integração entre atividades de negócio e RSE. Neste eixo vertical, levamos em consideração as conclusões anteriores da nossa pesquisa, e propomos três dimensões para descrever o perfil de maturidade de RSE estratégica que uma empresa pode ter (e que servem também para analisar a ativação de RSE numa empresa):

- [1] Uma **ideológica**, relacionada com valores e ideologias;
- [2] Uma **processual**, centrada em processos de gestão postos em prática;
- [3] E uma **consequencialista**, relacionada com os impactos esperados e gerados.

Com base nestas dimensões, podemos identificar vários tipos de estratégias de integração de RSE. Considerando estes vetores chave, um total de nove diferentes atributos foram isolados, abaixo detalhados e explicados. Conforme os diferentes posicionamentos manifestados pelas empresas relativamente a estas dimensões, assim podemos reconhecer vários tipos de estratégias de integração (eixo vertical) e um contínuo de seis fases de desenvolvimento de RSE, caracterizando diferentes graus de maturidade estratégica (eixo horizontal).

Devemos salientar aqui, que a nossa análise crítica e integrativa da literatura, gerou um conjunto assinalável de variáveis e fatores a considerar. A nossa conceptualização baseou-se nos indicadores objetivos mencionados pelos autores, ou medidas concretas de cada variável e dimensão, diretamente relacionadas com os conceitos sugeridos pelos autores. Confrontámo-las com indicadores existentes em instrumentos práticos disponíveis, nomeadamente aqueles providenciados por iniciativas de reporte e relato (como por exemplo: ONU, GRI 4, ISO 26000, AA1000, Instituto Ethos, entre outros). A nossa primeira tarefa passou por agregar conceptualmente estas variáveis em grupos homogêneos, verificando as condições básicas de qualquer sistema classificativo: consistência interna e exclusividade externa. As categorias resultantes, verificam estas condições. Na nossa proposta há diferenças tangíveis e significantes entre a adoção e a aceitação de uma ideia, a sua concretização e as suas consequências. Esta é a perspetiva seguida pelos autores originais na sua análise, e é aquela que seguimos. As dimensões não são abstratas, e foram transformadas em atributos-variáveis exclusivas, concretas e tangíveis, em que cada uma pode ser avaliada por indicadores (na sua aplicação prática).

Antes de explorarmos esta construção, implícita à ativação de RSE, impõe-se um esclarecimento prévio. Sendo que estas parecem representar diferentes formas de integrar estrategicamente a RSE na empresa, **será que não haverá entre elas e as suas variáveis algum tipo de sobreposição?** Esta é uma questão pertinente. A nossa perspetiva (suportada pelos resultados dos estudos já citados) é que, na prática, as empresas abordam a RSE de diferentes ângulos, embora haja um que é privilegiado ou favorecido, mesmo estando os outros em presença.

As empresas poderão abordar a RSE de uma forma consequente, alinhando pensamento e ação (ou seja, desenhando políticas e executando-as na busca de certos impactos); ou podem ter uma perspetiva sobretudo retórica (falando sobre RSE, mas não se envolvendo, de facto, suficientemente em termos de gestão prática); alternativamente, podem aprofundar o seu envolvimento introduzindo algumas medidas, políticas e atribuindo recursos sem procurarem qualquer tipo de efeitos práticos, e sem que a RSE esteja firmemente estabelecida no edifício corporativo; ou mesmo, como é o caso de fornecedores em cadeias de fornecimento global dominadas por atores com uma mentalidade de RSE, eles podem simplesmente atingir determinados rácios ou indicadores, no sentido de se conformarem às expectativas existentes, sem, com efeito, existir uma cultura de sustentabilidade firmemente estabelecida^{lxiv}. Não há aqui incompatibilidade, e, obviamente, devemos considerar a possibilidade da mesma empresa utilizar, simultaneamente, diferentes dimensões para lidar com os desafios de RSE.

Todavia, e como vimos, os resultados de recentes estudos sugerem que estes casos são raros e a maioria das empresas (mais de 60% delas, de acordo com o MIT-BCG (2013)), ainda estão numa fase inicial em termos da sua maturidade de RSE, e somente 12% (MIT-BCG, 2013) das empresas estão a fazer de facto alguma coisa para implementarem atividades relacionadas com RSE nas suas operações. Não temos dúvidas que empresas mais sofisticadas, abordam de modo consequente o tema, usando, todavia, diversos ângulos. Estas são, no entanto, as exceções que confirmam aquilo que, no nosso entendimento, é a regra. E a regra é que a maioria das empresas favorecerão um dos caminhos para a RSE, sobre os outros.

Vejamos então em detalhe, cada dimensão e respectivos atributos.

[1] **Dimensão ideológica:** focada em cultura, valores e ideologias

Esta dimensão está centrada na identificação de valores, fatores culturais e ideológicos subjacentes às atitudes e decisões que as empresas tomam relativamente à sociedade, e que são usados para explicar o seu posicionamento relativamente à RSE. O centro das atenções, é a identificação das principais motivações e fatores condicionantes que determinam as ações da empresa na inclusão da RSE. Esta dimensão contempla três variáveis: cultura e valores; motivações para a RSE; posicionamento face a stakeholders.

Cultura e valores

- i. Este critério reflete a disposição existente numa cultura organizacional para assuntos relacionados com a RSE. Ao fazê-lo, define quais os valores organizacionais dominantes e sua relação com a RSE. De acordo com Schein (1994), cultura é um conjunto de premissas básicas que um grupo cria, descobre ou desenvolve durante a aprendizagem, de como lidar com problemas surgidos da adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser ensinado a novos membros do grupo, como a forma adequada de perceber, pensar e sentir relativamente a tais questões e problemas. Os valores constituem um elemento fundamental de uma cultura organizacional. As organizações podem apresentar diferentes conjuntos de valores, e, por isso, revelarem diferentes culturas que serão mais próximas ou distantes, daquilo que é a conceção fundamental de RSE, ou seja, das responsabilidades para com a sociedade e a abertura ao contexto. Esta dimensão dá conta da inclinação cultural para a RSE que é dominante, e quais os valores fundamentais que caracterizam a organização, influenciando deste modo, mesmo que indiretamente, o comportamento organizacional e os processos de tomada de decisão. As possíveis instâncias desta variável variam numa tensão entre duas categorias morais: egoísmo e altruísmo, com bastantes outras dispostas ao longo do contínuo. Numa situação de negação da RSE, uma empresa privilegia o desempenho económico e os ganhos próprios decorrentes da sua ação, enquanto numa situação transformacional, a empresa é orientada por uma mentalidade de partilha, união e reciprocidade, aliança e integridade, de respeito pelo todo mais do que pelas partes, e em que pretende usar a sua posição, eventualmente privilegiada, para mudar aquilo que se constitui como um malefício ético e moral a nível social, ambiental, e porque não, económico.

Motivações para a RSE

- ii. Esta variável – que envolve a lógica de investimento e a intenção estratégica – discrimina entre o que é influenciado por razões externas à organização (seja forçado ou estimulado) e aquilo que não o é. Uma empresa poderá investir em RSE com base em diferentes tipos de incentivos. Estes podem ser internos ou externos (espontâneo ou forçado). Esta dimensão analítica procura clarificar precisamente quais os mecanismos que espoletam o investimento e quais as suas características (qual a intenção estratégica subjacente ao desenho,

desenvolvimento e implementação de iniciativas de RSE). O investimento pode resultar de intenções institucionais específicas ou de requisitos legais impostos; ou, por outro lado, pode ser resultado de fatores altruístas de preocupação ecológica e social que resultam em auto-motivação. Isto envolve, adicionalmente, compreender uma componente da motivação que é a expectativa, ou seja, o que esperam as empresas obter com a introdução destas iniciativas. Estas expectativas ajudarão a identificar o respectivo perfil. Elas poderão advir simplesmente da limitação dos riscos de negócio através da observância de regras sociais, ou do quadro legal em vigor, garantindo à empresa legitimidade para operar numa dada sociedade (aprofundar a sua vantagem competitiva; transformar a RSE numa forma de gerar valor; e mesmo o modo como estes antecipados benefícios poderão produzir mudança social ou criação de mercados). A compreensão dominante sobre RSE está aqui implícita.

Posicionamento face aos *stakeholders*

- iii. A última variável desta dimensão refere-se à atenção dada às expectativas e relacionamento com os *stakeholders*. Os *stakeholders* são todas as partes interessadas com um papel na vida da organização, sendo afetados ou afetando as atividades organizacionais. O modo como uma empresa se interrelaciona com os seus *stakeholders*, e o reconhecimento da sua importância para a gestão do negócio, resulta em larga medida da forma como eles são conceptualizados, como é concebido o seu papel e como é considerada a sua contribuição para o desempenho empresarial. Os *stakeholders* podem ser percebidos como terceiros distantes e externos, em que o relacionamento é gerido unilateralmente pela empresa e ativado esporadicamente, de acordo com aquilo que é contratualmente necessário aos objetivos organizacionais; ou, pelo contrário, a empresa pode reconhecer que o conhecimento, poder e capacidades dos *stakeholders*, são essenciais ao seu desenvolvimento organizacional e que essas relações são dignas de ser mantidas na lógica de uma rede de alianças capazes de fazer surgir um co-desenvolvimento dos *stakeholders* e da própria empresa.

[2] Dimensão processual: focada nos processos e nas práticas

Esta dimensão remete para a análise da estratégia e dos processos colocados em ação na gestão estratégica da RSE. O impacto, ou se quisermos as próprias consequências da RSE, dependem também, do modo como a RSE é operacionalizada, e do seu enquadramento no processo de gestão estratégica e operacional. Esta dimensão envolve três variáveis: Liderança de RSE; Alinhamento estratégico da RSE; Formalização de processos e instrumentos da RSE.

Liderança de RSE

- i. Procura-se aqui esclarecer qual a posição da liderança face à RSE. A liderança pode assumir diferentes estilos. Qual é precisamente a posição dos gestores de topo relativamente à RSE? Qual o tipo de envolvimento que os gestores seniores

têm com a dinâmica de RSE? A liderança é um dos fatores que tem sido repetidamente identificado como essencial na adoção de uma filosofia de gestão orientada para a RSE. O desempenho em RSE é considerada como influenciada pelo envolvimento, capacidade de mobilização, apoio, promoção e controle, apresentados pela liderança empresarial. Além disso, a liderança pode ser ausente, distante, não envolvida com as práticas e conceito de RSE ou, pelo contrário, pode ser a sua força-motriz e antecipadora de desenvolvimentos futuros. A posição da liderança condiciona grandemente o seu alcance e perspectivas de sucesso na empresa. Esta variável não pode ser confundida com os valores subjacentes que a companhia ou os próprios líderes têm. A dimensão denota, substancialmente, o tipo de envolvimento manifestado, que pode variar de uma distância e ausência, quase uma indiferença, relativamente ao significado e relevância da RSE, até a um papel-chave de orientação, direção e incentivação organizacional. Quando os líderes de topo se antecipam aos desenvolvimentos setoriais ou territoriais de tendências no campo específico, assumem papéis visionários indo além das possibilidades e probabilidades concretas, arriscando abrir caminhos novos ou inovadores. São muito mais do que simples promotores e orientadores de iniciativas, abalanzando-se para áreas que questionam o *status quo*.

Alinhamento estratégico

- ii. O conceito de alinhamento estratégico já foi apresentado. Para a presente exposição, alinhamento estratégico significa o nível de interligação e imbricação-sobreposição existentes entre a estratégia de RSE (ERSE) e a estratégia de empresa (EE). A robustez da ligação e adaptação da ERSE à EE, representa um fator importante para a sua consolidação, e é um indicador da sua capacidade para obter resultados, quer para a sociedade como para a empresa. A ideia de alinhamento entre estes diferentes níveis estratégicos, reflete-se na proximidade e identificação mútua entre os alvos de RSE e as prioridades atribuídas ao nível da empresa. Quanto maior o nível de integração entre estes dois níveis estratégicos, mais sinérgicos eles se mostrarão. Esta variável procura mostrar os diferentes graus de alinhamento que podem existir entre níveis estratégicos e que podem variar da total inexistência de assimilação e alinhamento entre ERSE e EE, até a uma indiferenciação entre elas devido à sua proximidade-sobreposição (revelando-se aqui a sua natureza comum).

Formalização e instrumentos de RSE

- iii. Esta variável envolve a análise das estruturas e dos procedimentos relacionados com a RSE existentes na empresa. O desenvolvimento de atividades de RSE e o seu impacto está dependente do modo como elas são internamente geridas e integradas com as práticas de gestão. A alocação de recursos humanos, materiais e financeiros a estas atividades, representam diferentes níveis de implementação. Como tal, o desenho dos mecanismos, instrumentos, procedimentos e estruturas adotados, permitem identificar os diferentes níveis

de formalização no contexto da gestão da empresa. Procuramos aqui dar conta dos diferentes perfis e níveis de formalização potencialmente existentes nas organizações, indo de uma total ausência, até níveis em que há significativos investimentos, formalização de processos e onde se reflete uma completa institucionalização da RSE na estrutura de gestão da empresa e seus processos. Haverá casos em que as empresas, não apresentando qualquer envolvimento com a RSE, não apresentam, por isso, estruturas associadas a esta área. Por outro lado, e no extremo oposto, encontraremos um reconhecimento do significado e relevância da RSE e uma integração total da RSE nas práticas empresariais, visível na dotação de recursos adequada (humanos, financeiros e materiais diversos) e na utilização de diferentes instrumentos e mecanismos demonstradores da sofisticação empresarial na área (estruturas internas permanentes, nível de inserção hierárquica elevado e permanente, ferramentas internas de gestão da sustentabilidade – identificação de assuntos materiais, sua gestão e avaliação do impacto da ação empresarial –, certificação e auditorias externas independentes, instrumentos de verificação externa com relato aberto e transparente das práticas, participação em sistemas de comparação, classificação e hierarquização externa – rankings, entre outros).

[3] Dimensão consequencialista: focada nas consequências, benefícios e impactos

Esta dimensão centra-se nas consequências, benefícios e impactos da RSE. A criação e apropriação de valor é central para as atividades de negócio, no entanto aquilo que sabemos sobre as consequências das empresas em sociedade é ainda limitado (Wood, 1991; Waddock e Graves, 1997; Margolis e Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Maas, 2009). De uma perspetiva estratégica da RSE, como realçámos, valor não é somente identificado com lucro financeiro. Qualquer avaliação do impacto dos negócios em sociedade, deste ângulo, tem de levar em conta, não só o valor financeiro mas também o valor social criado pela empresa.

Maas propôs (2009) que a RSE tem o potencial para produzir um impacto social, acrescentando valor à sociedade (valor social) através de intervenções estratégicas, que se tornam por isso em RSE estratégica. A ideia de impacto social tem que ser vista a partir do prisma daquilo que teria acontecido de qualquer maneira, se uma iniciativa de RSE não tivesse tido lugar. Impacto é fração de resultados que ocorre justamente por causa dessa iniciativa concreta (Clark et al., 2004).

As expectativas (e os resultados obtidos) relativamente às consequências e impactos gerados pelas atividades de RSE são uma das forças motrizes da integração da RSE nas operações empresariais. Identificar os indicadores de impacto é por isso relevante para clarificar esta parte do nosso modelo. Na nossa conceptualização considerámos três indicadores (SusVA económico, ambiental e social). Cada um deles está relacionado com uma faceta da noção de valor associado à RSE/sustentabilidade empresarial, e por isso, com aspetos do valor criado em sociedade pela empresa, denotando a relevância que

cada uma tem. Recorremos às ideias de Figge e Hahn (2004) e fazemos uso do conceito de valor acrescentado sustentável, amplamente discutido em secção anterior deste documento.

O conceito de valor acrescentado sustentável foi introduzido por Figge e Hahn (2004) e Figge (2005). A lógica subjacente ao indicador é expressar o valor acrescentado sustentável criado por uma empresa. Se a rentabilidade de um certo investimento excede os seus custos de oportunidade então a empresa acrescenta sustentavelmente valor. O valor acrescentado sustentável é um método de medição da contribuição de uma entidade económica para o desenvolvimento sustentável de um referencial. O valor sustentável é criado se os recursos (ambientais, económicos e sociais) são usados de maneira mais eficiente que um referencial definido pelo analista). Esta abordagem visa determinar o valor criado pelo uso de recursos por comparação à rentabilidade da utilização alternativa desses recursos (custos de oportunidade). Atendendo à conceptualização de Figge e Hahn. O cálculo do SusVA dá-nos uma indicação relativa da contribuição de uma empresa para a sustentabilidade. O método de cálculo permite-nos segmentar (atendendo aos recursos sob análise e com a informação pública disponível: económicos, sociais e ambientais), considerando o tipo de recursos, o valor total (monetizado) em três categorias: SusVA económico, social e ambiental. Com essa segmentação, é-nos possível perceber em que medida é que a empresa/organização está a contribuir para diferentes facetas da sustentabilidade, revelando com isso, o perfil global e segmentado do seu desempenho e impacto.

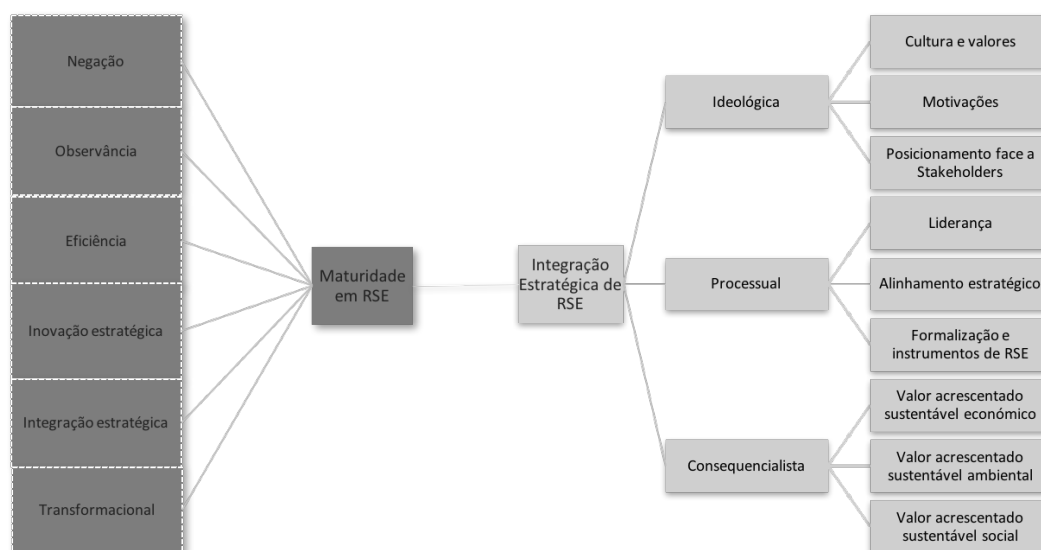
5.3 Reflexões sobre a matriz de análise da RSE estratégica: propriedades, potencialidades e contributos

Propriedades

- [1] A pesquisa em RSE está presentemente centrada na avaliação do papel estratégico da RSE, sua relevância para a criação de valor, e tipo de envolvimento empresarial com a RSE. A investigação feita até ao momento é parcelar e fragmentada, havendo uma tendência para estudar apenas partes da RSE estratégica e não o processo completo. Os investigadores de várias disciplinas, compartimentalizam demasiadas vezes os seus saberes, ignorando o trabalho feito noutras áreas e que poderia ser útil para enriquecer os entendimentos existentes sobre RSE estratégica.
- [2] Face a isto, procurámos propôr um quadro integrador, estruturante e compreensivo, para analisar a RSE estratégica, tendo-nos baseado para tal numa revisão alargada da literatura (Alcaniz et al., 2010) que serviu para discuir conceitos fundamentais, e sumarizar modelos e categorizações existentes para a análise da RSE. Consideramos que o quadro integrativo analítico construído, permite a segmentação das empresas de acordo com os seus níveis de maturidade estratégica em RSE, e possibilita caracterizá-las de acordo com diferentes tipos de integração estratégica da RSE (a figura 28 apresenta uma modelização da ligação

entre maturidade e integração).

Figura 28: Um quadro compreensivo para a abordagem à RSE estratégica; fonte: autor



- [3] O modelo proposto visa modelar teoricamente a RSE estratégica, através da proposição de um quadro explicativo fundamentado numa análise simultânea e integral dos contextos organizacional, institucional, sociológico e psicológico, que envolvem e influenciam a RSE; quadro este que, de acordo com o nosso conhecimento, era não existente na literatura.
- [4] Há uma multiplicidade de fatores que intervêm em cada situação. A concorrência de fatores determina o caráter que a RSE assume e a estratégia de integração que a empresa acaba por adotar e mostrar. Nesta perspetiva, a integração estratégica da RSE é situacional, já que depende das condições que são experimentadas em concreto. A nossa visão e proposta, não são normativas, já que o objetivo é caracterizar a configuração de RSE que uma empresa tem num certo momento, reconhecendo que em certas circunstâncias essa configuração será estratégica.
- [5] Nem todas as empresas integram a RSE estrategicamente, e mesmo quando o fazem, isso poderá resultar de diferentes estratégias de integração. Quando existe um envolvimento responsável com a sociedade envolvente, só em certas situações se poderá criar e apropriar, em simultâneo, valor social e de negócio, enquanto se procura o sucesso empresarial.
- [6] Face a isto procurámos clarificar e distinguir, as diversas condições em que tal pode acontecer. A nossa proposta não visa apresentar uma hierarquia de modelos, mas sugerir um modelo prático e uma interpretação teórica da maturidade em RSE e sua integração nas atividades empresariais.
- [7] Para esse fim procedemos primeiramente a uma revisão alargada da literatura (integrativa e narrativa, como já a caracterizámos) sobre os diversos modelos existentes para a categorização da integração estratégica de RSE, que foram organizados de acordo com o

principal vetor analítico aplicado pelos autores e os fatores chave por eles considerados. De seguida apresentámos uma segmentação (um meta-modelo), individualizando três tipos de modelos: ideológicos, processuais e consequencialistas, que podem ser vistos como uma tipologia de três ‘grandes estratégias’ de integração de RSE. Esta classificação identifica as diferentes abordagens das empresas à RSE.

- [8] De seguida, e com base nestas premissas conceptuais, propusémos um quadro integrativo tendente a responder a necessidades teóricas e práticas existentes no campo da RSE. Este quadro permitirá o estudo da maturidade de RSE com base em três dimensões, e como consequência da aplicação predominante de uma das três estratégias de integração: a cultura e os valores que condicionam as ações no âmbito da RSE estratégica; os processos de gestão implementados e o seu nível de integração formal no contexto da gestão empresarial; e, os impactos gerados das ações de RSE e a resultante criação de valor.
- [9] Cada fase no modelo é uma posição arquetípica que é contingente com o alinhamento interno das variáveis mencionadas. Sendo o desenvolvimento de RSE um processo continuado, é concebível que numa certa fase de maturidade, uma organização possa apresentar características típicas doutras fases. Isto denotará que a situação atravessada pela organização é caracterizada predominantemente por uma combinação de características de um estágio específico. No entanto, e a empresa o querendo, alguns aspetos da conceção e prática de RSE precisarão, de atenção adicional, investimento e alinhamento, de modo a que o máximo seja extraído de cada fase de desenvolvimento.

Potencialidades

- [1] Entendemos que uma das contribuições dadas é, precisamente, o quadro analítico sugerido para a análise dos diferentes níveis de maturidade de RSE e para a identificação das forças motrizes da integração estratégica da RSE numa empresa. Este modelo analítico permite a análise e avaliação das estratégias de integração favorecidas por uma empresa, o seu perfil estratégico, e o seu nível de maturidade em comparação com os seus concorrentes. Fornece, igualmente, um método de sistematização das relações existentes entre maturidade e integração de RSE na empresa, disponibilizando assim uma ferramenta adicional para a pesquisa empírica nesta área.
- [2] Este quadro integrador, em resumo, considera diferentes características da RSE agregadas em três dimensões que se dividem em nove itens de análise e abrangendo seis diferentes fases de maturidade da RSE de uma empresa. Esta clarificação reconcilia também o que era uma disparidade entre estruturas linear-evolutivas e discretas.
- [3] A transformação deste modelo num instrumento prático, permite a sua utilização como ferramenta de diagnóstico e adaptação, no contexto de um aprofundamento pela empresa do papel da RSE como força estratégica fundamental geradora de vantagens competitivas e criadora de valor. Pode ainda facilitar a antecipação e previsão de quais as

iniciativas de RSE que podem ter mais visibilidade e probabilidade de apoiar o desenvolvimento e sucesso organizacional.

- [4] Uma empresa que reconheça que, de acordo com o modelo, está atualmente numa certa fase de desenvolvimento, e preferindo uma dimensão específica de integração de RSE, pode decidir ajustar-se, e desenvolver medidas adaptativas, de modo a mover-se para uma posição mais adequada aos seus interesses.
- [5] Ao usar este quadro uma empresa pode melhorar os seus processos de tomada de decisão relativamente a RSE, de acordo com os seus fins e aspirações, cujos podem ser determinados por razões económicas e não-económicas. O modelo é suficientemente rico para cobrir um amplo espectro de possibilidades e combinações de variáveis caracterizadoras da realidade da empresa, e dá, em retorno, informação suficiente para clarificar quais as adaptações e ajustamentos necessários em cada caso.
- [6] A figura 29 (abaixo) exemplifica um caso no qual uma empresa estando numa certa posição (A) no quadro se pode movimentar horizontal, verticalmente ou em ambas as direções (AB, AC, AD, AE, AE, AF) de modo a atingir um posicionamento diferente de acordo com as suas metas globais, ambições ou possibilidades práticas.

Figura 29: Exemplo das adaptações e ajustamentos de uma empresa usando o quadro integrador e modelo de análise; fonte: autor

Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE		Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
IDEOLÓGICA: focada na cultura, nos valores e ideologias	Cultura e valores	Lucro. Oposição ao conceito de RSE.	Dever, obediência, disciplina. Emprego, lucros e impostos representam a RSE da empresa	Produtividade, eficiência. Aplicação marginal de RSE ou apenas em aspectos operacionais do negócio.	Inovação, honestidade, qualidade. RSE centrada na gestão das expectativas dos stakeholders e é fonte de inovação	Integração, parceria, abertura, confiança. Sustentabilidade e '3BL' são conceitos essenciais de negócio.	Aliança, integridade, holismo, comunhão. RSE nuclear para o negócio. Empresa ajuda a mudar o jogo. Luta pelo progresso social e procura aumentar a consciência da indústria e sector.
	Motivações para RSE	Forçada e com um impacto percebido nulo	Impulso, desejo a curto prazo e medo do estigma	Estimulada, egoísta, diminuição de riscos, tentar obter uma '10'	Estimulada, egoísta, diminuição de custos, aumento de eficiência e ganhar vantagem competitiva	Auto-motivada, altruísta, aproveitamento de oportunidades. Si como parte da proposta de valor da empresa	Auto-motivada, altruísta, social, mobilização para atingir mudança social e criar mercados
	Posicionamento face a stakeholders	Utilização, esperdiçada, meramente centrada	Unilateral	Interação	Influência	Parceria, construtiva, legitimidade	Aliança, colaboração, co-desenvolvimento
PROCESSUAL: focada nas práticas e processos	Liderança de RSE	Ausente	Retor	Superior	Disseminadora	Promotora	Visionária
	Alinhamento estratégico	Falta	Baixa	Alta	Alta	Alta	Não diferenciação
CONSEQUENCIALISTA: focada nas consequências, benefícios e impactos	Formalização e instrumentos de RSE	Nula	Fun estruturais limitadas ao que é exigido	Esporádica, baseada em iniciativas fragmentadas	Planes de ações multifuncionais com estruturas dinâmicas mas não-constantes	Nível avançado de formalização com uma suficiente alocação de recursos	Institucionalização plena
	Valor sustentável acrescentado económico	---	←→	←→	←→	←→	→---
	Valor sustentável acrescentado ambiental	---	←→	←→	←→	←→	→---
	Valor sustentável acrescentado social	---	←→	←→	←→	←→	→---

- [7] No exemplo apresentado, a empresa encontra-se numa fase inicial de maturidade e a dimensão privilegiada para desenvolver a RSE é ideológica. A empresa pode decidir continuar a privilegiar esta dimensão (dependendo das circunstâncias) mas aumentar a qualidade dos seus relacionamentos com stakeholders ou mudar alguns aspetos da sua cultura de modo a começar a criar um argumento económico-financeiro a favor da RSE, afim de se movimentar no contínuo de maturidade. A empresa poderá, alternativamente, começar a investir na dimensão processual expandindo a robustez e coerência da integração da RSE nas atividades empresariais. Pode fazê-lo, por exemplo, adotando

alguns padrões de reporte social ou montando algumas combinações concretas e programas práticos. De um ponto de vista analítico, é possível que uma organização numa determinada fase de desenvolvimento possa exibir algumas qualidades típicas de outros estádios, por exemplo, uma formalização abaixo dos padrões ou um valor acrescentado sustentável acima ou abaixo da média. As fronteiras entre as fases, como sugerimos anteriormente, estão representadas por linhas a tracejado para significar a volatilidade do desenvolvimento e maturidade em RSE.

Contributos

Apresentámos, por isso, até ao momento, algumas originalidades no campo da pesquisa em RSE com relevância, e utilidade, prática e teórica.

- [1] Teoricamente expusémos uma abordagem integradora, compreensiva e multidisciplinar, capaz de abarcar pesquisa que estava fragmentada até agora.
- [2] Em termos práticos apresentámos um modelo que pode ser aplicado pelos gestores empresariais, entre outros possíveis fins, para:
 - i. identificar a maturidade estratégica de RSE da empresa;
 - ii. analisar diacronicamente o desenvolvimento de RSE de uma empresa;
 - iii. comparar o perfil de RSE com aquele dos concorrentes, indústria ou outras indústrias;
 - iv. identificar as forças-motrizes e fatores condicionantes da integração de RSE;
 - v. identificar medidas e passos a dar de modo a melhorar a maturidade em RSE da empresa.
- [3] Este quadro pode ser usado ainda, para a operacionalização de estudos mais holísticos nesta área. Desta perspetiva integrada, investigações futuras poderão comparar distintos tipos de indústrias, regiões, empresas e iniciativas, e daí compreender o leque de fatores individuais, organizacionais, sociais, políticos, económicos ou institucionais, com impacto no desenvolvimento da RSE e na sua maturidade. Pode também ser usado para compreender os fatores complexos e multinível influenciadores da estratégia de RSE, e os mecanismos e fundações de alinhamento interno e externo de RSE. Este modelo pode ser ainda usado no futuro para pesquisar os fatores influenciadores da implementação de diferentes abordagens à estratégia de RSE, e quais as combinações de fatores que têm mais sucesso na formulação e implementação estratégica no campo da RSE
- [4] Ao apontar as características de um ‘estado estratégico’, o modelo dá uma perspetiva melhor fundamentada sobre a integração e alinhamento entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE. O modelo conceptual avançado tem valor para a teoria e prática da RSE e constitui uma base para futura reflexão teórica e investigação empírica que deve, todavia, ser testada.

Sumário e implicações

O modelo analítico proposto é o resultado de um percurso reflexivo, em que discernimos sobre o conceito de RSE estratégica e como avaliá-lo. O debate sobre RSE estratégica tem-se afirmado graças a várias exigências que têm promovido a sua subida nas agendas de académicos e gestores, e à crescente integração das diversas categorias de estratégias (de mercado e sociais). As preocupações sociais e ecológicas têm-se tornado tão centrais quanto as económicas para as operações e estratégias empresariais, fazendo com que haja uma maior orientação para a ação responsável, e podemos dizer que estamos a assistir ao surgimento de um novo tipo de empresa, as organizações sustentáveis. A RSE estratégica pode ser entendida como um conjunto de atividades que são, simultaneamente, boas para a sociedade e para a empresa, e sintetiza o modo como as empresas lidam com assuntos sociais e ambientais-ecológicos, acrescentando valor económico e não-económico e contribuindo para os objetivos organizacionais. Nem todas as empresas terão uma estratégia de RSE, e mesmo quando a têm pode resultar de diferentes processos de evolução. É nesta perspetiva que a RSE é situacional.

A pesquisa científica em RSE tem-se movido neste sentido e projeta-se hoje para a avaliação do papel estratégico desempenhado pela RSE, sua relevância em termos da criação de valor e como é que na prática as empresas se podem envolver com esta área.

A nossa investigação foi motivada pela consciencialização de que há ainda um caminho a percorrer nas explicações sobre os processos e formas privilegiadas de integração da RSE nas atividades organizacionais, aos fatores determinantes complexos e multinível da estratégia de RSE, aos mecanismos e alicerces do alinhamento interno e externo de RSE, à ligação entre conteúdo e processo das estratégias de RSE, às características dos processos de execução, aos fatores conducentes a diferentes abordagens à execução, às categorias de formulação estratégica em RSE e mesmo no que respeita às metodologias de medição e avaliação. Esta lista mais do que uma agenda de pesquisa em RSE estratégica, é uma forma de salientar os tópicos que estão a ter, e merecerão, a atenção da investigação nos próximos tempos.

Procurámos até agora, contribuir para a literatura mediante uma análise e discussão ponderadas dos

conceitos de RSE e de RSE estratégica, das suas componentes essenciais, noções contíguas e abordagens que os investigadores estão a tomar na sua discussão. Propusémos um modelo inclusivo, de carácter conceptual, de análise da integração e da maturidade da RSE nas organizações, como forma de aumentar o conhecimento nesta área e superar algumas dificuldades encontradas até ao momento. Este modelo deverá ser testado para serem verificadas as suas validade e confiabilidade.

Parte 2

6 Metodologia

6.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar e explicar, justificando, as escolhas metodológicas efetuadas, bem como as decisões filosóficas, estratégicas e táticas tomadas na prossecução dos objetivos da investigação (Creswell, 2013). Entendemos o método como a explicação da lógica seguida na resolução de problemas, que se traduz num conjunto de decisões-chave sobre o percurso seguido para serem atingidos resultados válidos, relevantes, significativos e credíveis. Tendo em vista esta meta, estruturámos o presente capítulo do seguinte modo:

- [1] **Conceptualização:** ainda na presente introdução, começamos por apresentar a nossa conceptualização, em que detalhamos as nossas perguntas de partida e seu enquadramento, os objetivos de investigação, os contributos que consideramos ser capazes de dar ao campo de investigação da RSE e mais concretamente ao da RSE estratégica, e os resultados que esperamos obter.
- [2] **Filosofia de pesquisa adotada:** identificamos, e esclarecemos de seguida, o paradigma de pesquisa que nos motiva, isto é, as nossas convicções sobre a realidade e o conhecimento, subjacentes à escolha da estratégia e métodos utilizados. No nosso caso partimos de uma posição pragmatista ou pragmática:
 - i. em que do ponto de vista ontológico reconhecemos o carácter consequentialista da realidade, de base intersubjectivista, dependente do contexto;
 - ii. somos epistemologicamente defensores de uma posição realista transaccional, falibilística, em que aceitamos que o conhecimento é construído com base na transformação, e centrado na resolução de problemas e na utilidade das ações;
 - iii. e, em que o papel reservado ao investigador é de intérprete ativo, com uma orientação para a ação utilizando uma combinação de estratégias centradas na resolução concreta de problemas, ou seja, de resposta às questões de partida, fazendo uso de pluralismo instrumental.
- [3] **Estratégia de pesquisa seguida:** prosseguimos com uma explicação das razões pelas quais uma combinação de estratégias qualitativas e quantitativas são adequadas para responder às nossas questões de partida, justificando a razão de escolha de uma modalidade específica de pesquisa mista. A combinação de estratégias seguida toma na literatura a designação mais formal de pesquisa de métodos mistos segundo uma arquitetura sequencial explicativa. Pretendemos justificar e explicar esta arquitetura, que está relacionada com a natureza da investigação, as características da população e os

objetivos estabelecidos.

- [4] **Desenho da investigação:** atendendo à complexidade do problema sob análise, às diferentes facetas que encerra, aos objetivos estabelecidos, à população estudada, ao campo disciplinar em questão e à fase de desenvolvimento em que se encontra, optámos por prosseguir uma investigação de carácter mais exploratório, capaz de nos ajudar a entender os processos de criação de valor sustentável, inerentes a uma conceção estratégica da RSE, e os fatores que os condicionam e que conduzem a diferentes graus de maturidade de RSE. Decidimos fazê-lo num grupo selecionado de empresas (seleção intencional e relevante da população) para aferir a validade do modelo de análise da RSE estratégica gizado na primeira parte desta investigação. O desenho integrado da investigação é apresentado atendendo a estas circunstâncias e contemplando as decisões tomadas.
- [5] **Seleção de participantes na investigação:** apresentamos, posteriormente, as empresas que integram os estudos. A seleção intencional de empresas portuguesas cotadas na Euronext Lisboa como participantes nesta investigação, permite, com efeito, estudar num ambiente controlado, questões relativas ao valor de sustentabilidade (contribuição–criação ou destruição de valor – para a sustentabilidade do referencial que tomámos para o nosso estudo: Portugal) e as incidências e características do modelo de avaliação da maturidade estratégica de RSE proposto, sua validade e as possibilidades de ser aprofundado em outras realidades.
- [6] **Apresentação dos estudos contidos no desenho planeado:** a existência de vários objetivos para a presente investigação leva à condução de dois estudos (A e B) que são desenvolvidos de forma sequencial, concorrendo para os objetivos. Estes estudos admitem leituras e análises individuais, mas também consolidadas. As suas características são apresentadas, e é feita uma caracterização dos métodos de recolha e análise de dados utilizados, justificando-se a sua adequação às opções estratégicas tomadas para cada um dos dois estudos constituintes desta investigação.
- [7] **Qualidade do processo de investigação:** uma preocupação que nos acompanha do princípio ao fim desta investigação tem a ver com a qualidade do processo. Por essa razão debruçamo-nos sobre esta questão, e preocupamo-nos em apresentar, e explicar, as estratégias por nós seguidas para assegurar graus mais elevados de legitimidade, confiança e transferibilidade da investigação e dos seus resultados.

Acreditamos que a estrutura apresentada esclarece a lógica seguida na resolução do problema de pesquisa identificado (Kaplan, 1964), e torna manifesto o conjunto de fatores influenciadores da conceção e prática da investigação. Como qualquer novo processo de pesquisa, este surge do reconhecimento de uma ausência num campo de conhecimentos. Ausência que pode ser absoluta,

porque nenhuma pesquisa foi efetuada sobre o tópico, ou meramente relativa, porque ele foi abordado a partir de uma determinada perspectiva, ou em certa profundidade, considerada insuficiente. A problematização (a discrepância entre o que sabemos e o que falta saber) deve ser justificada, isto é, devem ser apresentadas as razões pelas quais um estudo deve ser prosseguido e quais as linhas orientadoras que nos propomos seguir para esclarecer o problema encontrado. O que fizemos em toda a primeira parte desta investigação passou, precisamente, por situar o estado da arte neste campo disciplinar, circunscrever os problemas a necessitar de esclarecimentos adicionais e definir instrumentos para melhorar o nosso conhecimento sobre as questões em apreço. A nossa investigação sobre RSE estratégica, sobre a maturidade das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa e sobre a sua criação (destruição) de valor de sustentabilidade em Portugal, iniciou-se, por isso, com a consciencialização da inexistência de respostas a situações que nos inquietam, que nos despertam curiosidade e que necessitam de discernimento. Como em qualquer processo científico, a solução desse problema implica uma recolha sistemática de dados através de diversos métodos, na subsequente análise e teste rigorosos, e na apresentação pública dos mesmos para escrutínio geral. Aquilo que procuramos nesta segunda parte é definir e aplicar linhas orientadoras para a resposta a estas necessidades, com base em decisões concretas a diversos níveis. Sauders, Lewis e Thornhill (2009, 108) sugerem que as escolhas metodológicas se exercem a cinco níveis (filosofia, abordagem, estratégia, desenho de métodos, técnicas e instrumentos), enquanto Hay (2002) sugere que o investigador deve explicar a sua posição relativamente a algumas questões-chave que marcam o processo:

- [1] Qual a natureza da realidade, ou seja, o que é que existe para ser conhecido?
- [2] Como, e o que é que nós podemos conhecer, ou seja, o que é conta como conhecimento válido, legítimo e aceitável?
- [3] Como é que nós podemos adquirir conhecimento, ou seja, que estratégia devemos utilizar para aumentarmos o nosso conhecimento e resolvermos problemas?
- [4] Quais os procedimentos que devemos usar para o adquirir?
- [5] Que dados devemos recolher e como os devemos analisar?

Creswell (2007, 2013), na esteira de Crotty (1998), tem uma visão mais simplificada do processo, falando de decisões do investigador face a três questões fundamentais: filosofia de pesquisa, estratégia de

pesquisa, e métodos de recolha e análise de dados (Creswell, 2013, 35). A nossa estruturação aproxima-se deste último modelo na procura de explicações e fundamentações, na busca de respostas válidas, e cientificamente aceites, para os problemas encontrados, procurando no caminho, explicar o alcance do projeto e a lógica subjacente. Vejamos, então, o quadro conceptual de que partimos.

Conceptualização: considerações sobre a relevância da presente investigação

Vimos que as ideias de RSE e de sustentabilidade empresarial não são novas. Nos últimos anos temos assistido a um crescente desenvolvimento do conhecimento nestas áreas da vida das empresas e das sociedades. Se hoje em dia é praticamente consensual a importância que estes conceitos assumem na vida empresarial, não é tanto assim quanto ao carácter estratégico que apresentam, ou podem manifestar, na sua existência e, por consequência, na vida das sociedades em que se inserem. Foi nesta perspetiva que, na primeira parte deste documento, procurámos discernir sobre o conceito de RSE, e refletimos sobre os elementos essenciais para a considerarmos como estratégica nas organizações. Nesse sentido, e respondendo aos apelos ao aprofundamento do campo propostos por diversos autores (Ronit e Schneider, 1999; Epstein e Roy, 2001; Maignan e Ralston, 2002; Smith, 2003; Dentchev, 2005; McWilliams et al., 2006; Aguilera et al., 2007; Tench, Jones e Bowd, 2007; Waddock, 2008; Kurucz et al., 2008; Maon e Swaen, 2009; Scherer, Palazzo e Matten, 2009; Maon, Lindgreen e Swaen, 2010; Cloutier, 2011; Gond e Moon, 2011; Moon, 2012), propusémos, uma definição de RSE estratégica, discutindo as suas componentes fundamentais. Algumas das conclusões a que chegámos na revisão de literatura, apontavam para que:

- [1] As empresas podem apresentar diferentes graus de orientação para a RSE na sua arquitetura estratégica,
- [2] Podem fazê-lo por diferentes motivações, e
- [3] Ter diferentes tipos de resultados ao nível da criação/destruição de valor social ou sustentável.

Na discussão do conceito de RSE estratégica, considerámos que um aspeto crucial é, precisamente, a criação de valor social ou sustentável: sem a existência deste acréscimo de valor à sociedade, para além da criação de valor empresarial, não podemos falar de RSE estratégica. Daqui resulta que uma maior maturidade relativamente a estas matérias, implica que uma empresa crie maiores níveis de valor para

a(s) sociedade(s) onde desenvolve as suas atividades.

Compreender a RSE estratégica envolve, portanto, entendermos as suas consequências a partir de uma perspectiva tripartida assentando numa conceção de sustentabilidade forte, como referido, e considerando não só a sua eficiência, mas também a sua eficácia. Estimar estas consequências e o valor que elas transportam, é, por isso, um passo incontornável da avaliação da maturidade estratégica de RSE de qualquer entidade. O SusVA é um método capaz de responder às exigências e desafios aqui envolvidos, já que, enquanto método de avaliação da sustentabilidade empresarial, mede o uso eficaz e eficiente dos recursos económicos, ambientais e sociais, integradamente, e, adicionalmente, expressa os resultados de tal avaliação através de um valor monetário, compreensível mesmo por aqueles menos sensíveis às questões da sustentabilidade. A sua utilização pode ser vantajosa num estudo geral sobre a maturidade estratégica em RSE – sustentabilidade empresarial estratégica. O SusVA afasta-se da lógica tradicional das avaliações de impacto baseadas nos danos causados, e, em vez disso, trata os ativos ambientais e sociais como recursos escassos que têm de ser utilizados de uma forma que crie valor (afasta-se, neste sentido das abordagens tradicionais centradas no impacto causado e danos infligidos). O método diz-nos quão mais uma entidade contribuiu para um nível superior de sustentabilidade na utilização dos recursos, pelo facto dos recursos terem sido utilizados pela entidade sob análise em vez de uma entidade de referência. Considerando as diferentes formas de capital, o SusVA pode ser visto como uma medida integrada da sua rentabilidade.

Analisar a criação de valor sustentável utilizando este método, permite-nos avaliar individualmente as empresas, mas também compará-las no seu desempenho. Não nos permite, no entanto, discernir sobre as condições subjacentes à criação de valor, nem sobre o modo como cada grau de maturidade em RSE se relaciona com as contribuições de uma empresa para a sustentabilidade de um referencial.

Interessa, por isso, compreender como se desenvolvem estes diferentes graus de maturidade e em que medida é que estão relacionados com certos antecedentes e consequências, isto é, um entendimento completo dos processos de criação de valor sustentável implica uma inquirição aos fatores que o motivam e determinam, e como eles estão organizados em sistemas de condições influenciadoras do

grau de maturidade estratégica em RSE.

Com base numa ampla revisão de literatura e estabelecimento do estado-da-arte, desenvolvemos um modelo teórico, sob a forma de matriz integradora, de análise do perfil de maturidade da RSE estratégica das empresas (dimensionada com base em diversas forças motrizes da orientação para a RSE), que agora pretendemos explorar, e testar, na sua qualidade e validade, enquanto instrumento de identificação e caracterização da maturidade, integração e orientação para a RSE. Pretendemos estudar este modelo num ambiente razoavelmente controlado. Focamo-nos, por isso, em empresas portuguesas com capital publicamente disperso e cotadas na bolsa de valores de Lisboa (em especial aquelas que compõem o índice PSI-20 – justificaremos esta decisão em momento posterior deste documento), visto reconhecermos:

- [1] a *situacionalidade* da inscrição da RSE no panorama local e nacional (Maignan e Ralston, 2002; Waddock, 2008; Gond & Moon, 2011; Moon, 2012),
- [2] as especificidades naturais dos modelos organizacionais das empresas portuguesas cotadas,
- [3] a pouco aprofundada informação disponível sobre o objeto em Portugal (relativamente reduzida pesquisa empírica sobre RSE estratégica).

Em suma, a compreensão dos níveis de maturidade e orientação para a RSE deste leque de empresas, exige que se distinga entre diferentes níveis e tipos de criação, ou destruição, de valor sustentável em Portugal e que se aprofunde o entendimento sobre os processos subjacentes, por forma a conseguir compreender os fatores que co-ocorrem a diferentes níveis de valor sustentável acrescentado.

Estas duas questões e preocupações centrais (valor e maturidade) orientam a nossa investigação, que de seguida se descreve.

Questões de partida

A nossa investigação está centrada no conceito de RSE estratégica (sustentabilidade empresarial estratégica), na qual procuramos avaliar o papel estratégico desempenhado pela RSE nestas empresas. Preocupa-nos, particularmente, entender o processo de **criação de valor sustentável nestas empresas** e **qual a maturidade estratégica que elas apresentam em relação à RSE/sustentabilidade empresarial**.

Há assim uma série de interrogações subjacentes a esta investigação, e que a motivam:

Qual o grau de envolvimento com a RSE das empresas portuguesas cotadas e que orientação têm elas para a RSE? Como se desenvolvem as estratégias de RSE? Que dimensões práticas organizacionais são preponderantes na formulação e execução das estratégias de RSE? Em que medida estas empresas promovem a formulação e execução de estratégias nesta área e as alinham com o seu edifício estratégico? Quais os mecanismos que facilitam o alinhamento da estratégia de empresa com a estratégia de RSE? Qual o grau de maturidade estratégica em RSE que apresentam? Havendo maturidade, podemos quantificar e qualificar o carácter estratégico da RSE desenvolvida? Quais os fatores que contribuem para que a RSE estratégica surja nas empresas? Quais os efeitos e impactos concretos da RSE quando estratégica? Existindo RSE estratégica nas empresas, em que medida é que as empresas produzem simultaneamente valor empresarial e valor social? Qual o complexo de variáveis que contribuem para a criação de valor empresarial e valor social nas empresas portuguesas cotadas, ou seja, quais as forças motrizes, os fatores explicativos, dos comportamentos socialmente responsáveis, pensados estrategicamente nas empresas?

Todas estas interrogações podem ser sintetizadas em duas questões centrais, já acima mencionadas: **a criação de valor sustentável e a maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial**. Estes são os pilares das questões de partida da investigação, que de seguida se enunciam:

- [1] Qual a validade da matriz de análise integradora desenvolvida, e proposta, na primeira parte deste documento? Esta questão é estruturante para as duas questões seguintes, uma vez que a matriz se apresenta como o instrumento de análise do perfil de maturidade estratégica em RSE das empresas, e dos fatores que o alavancam.
- [2] Será que as empresas portuguesas cotadas em bolsa criam valor sustentável e contribuem para a sustentabilidade do país?
- [3] Qual o grau de maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial que estas empresas apresentam?

Contributos da investigação

- [1] Teoricamente, pretendemos contribuir para o incremento dos graus de compreensão e conhecimento sobre RSE estratégica das empresas portuguesas cotadas e, perceber quais os fatores que influenciam o sucesso da mesma, contribuindo para melhor elucidar estes processos, via a tipologia criada relativa a estratégias e orientação estratégica para a RSE, que nas suas dimensões caracterizadores e discriminantes, pode ser útil para o desenvolvimento da RSE nas empresas portuguesas;
- [2] Metodologicamente, utilizamos uma combinação de técnicas de investigação para recolha e análise de dados, que abre perspetivas adicionais para a discussão de resultados e extração de conclusões no campo de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica;
- [3] Na prática, desenvolvemos um instrumento de diagnóstico da maturidade estratégica de RSE, que contribui para a análise da orientação para a RSE e seus modos de integração empresarial, contribuindo, assim, para a compreensão do caminho que as empresas têm de percorrer até atingir níveis de desempenho adequados.

Objetivos da investigação

- [1] **Objectivo 1:** compreender se há criação ou destruição de valor sustentável por parte das empresas do PSI-20. Esclarecer como se processa a criação ou destruição de valor sustentável destas empresas. Explorar os fatores explicativos da criação ou destruição de valor sustentável destas empresas em Portugal;

- [2] **Objetivo 2:** investigar no contexto nacional, a maturidade estratégica de RSE das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (orientação e integração), e, dentre elas, especialmente aquelas que compõem o índice PSI-20, e compreender o que as motiva para se envolverem em iniciativas de RSE, ou seja, perceber quais os determinantes/motivações para um comportamento socialmente responsável;
- i. **Objetivo secundário 1:** avaliar qual o grau de maturidade (orientação e integração) estratégica da RSE das empresas do PSI-20;
 - ii. **Objetivos secundário 2:** identificar quais os fatores que explicam a existência de diferentes tipos de maturidade de empresas do PSI-20;
- [3] **Objetivo 3:** comparar de forma integrada e consolidada os processos de criação de valor social e empresarial de diferentes tipos de empresas do PSI-20.

Resultados esperados

- [1] Esclarecer a criação de valor de sustentabilidade das empresas do PSI-20 e os fatores que para ela contribuem;
- [2] Identificar e compreender as características partilhadas pelas empresas com maior grau de maturidade estratégica em RSE;
- [3] Compreender quais as forças motrizes de integração e quais os fatores determinantes e explicativos dos comportamentos socialmente responsáveis e de maior maturidade estratégica em RSE destas empresas;
- [4] Descrever os modelos de comportamento socialmente responsáveis dos diferentes segmentos de empresas encontrados e como se dá o seu processo de criação de valor de sustentabilidade;
- [5] Mediação dos diferentes fatores explicativos de comportamentos socialmente responsáveis estratégicos na sua maturidade estratégica neste domínio.

6.2 Considerações sobre a orientação metodológica seguida

A presente investigação é, em resumo, constituída por dois estudos sequenciais e inter-dependentes (A e B), que visam atingir os objetivos estabelecidos e responder às questões formuladas. Tendo em vista essa meta, adotamos nesta investigação o pragmatismo como paradigma de pesquisa e desenvolvemos um estudo comparativo entre grupos de empresas, utilizando para tal uma estratégia de investigação de métodos mistos, seguindo uma arquitetura sequencial explicativa.

6.2.1 Pragmatismo enquanto paradigma de pesquisa

O primeiro passo na delineação de um projeto de pesquisa passa pela declaração das convicções do investigador sobre a realidade e o conhecimento: esclarecer qual a posição filosófica subjacente à escolha da estratégia e dos métodos de recolha e análise de dados, mediante uma apresentação da

teoria de conhecimento implícita à perspectiva tomada (Crotty, 1998; Creswell, 2013). Todos os projetos de pesquisa têm uma base filosófica, mesmo que esta não seja assumida pelo investigador (Grix, 2004; Hunt e Hansen, 2011; Creswell, 2013). A esta base alguns autores chamam paradigma^{lxv} (Lincoln e Guba, 1994, 2005; Mertens, 1998; Tashakkori e Teddlie, 2003; Hatch e Cunliffe, 2006; Morgan, 2007; Gray, 2009).

Definimos paradigma nesta investigação, como uma perspectiva filosófica sobre o modo de pensar e fazer pesquisa científica, relativamente à qual há um acordo entre os membros de uma comunidade de investigadores de uma área específica. Este conjunto de crenças e práticas partilhadas, são suficientemente sólidas e robustas para serem consideradas como o padrão a ser seguido, e orientador da ação. Devido ao papel crítico que os paradigmas assumem nos projetos de pesquisa, Holliday (2007) recomenda que os investigadores devem tornar explícitos os paradigmas utilizados, de modo a que seja evidente a posição do investigador.

Adotamos nesta investigação o pragmatismo como paradigma de investigação^{lxvi}. Dalsgaard (2014) refere que o pragmatismo apresenta um conjunto de princípios partilhados, que consideramos um conjunto suficientemente estável de premissas base, capazes de circunscrever e delimitar o alcance do nosso projeto de pesquisa^{lxvii}. Como referem Morgan (2007) e Menand (1998), conseguimos encontrar temas comuns e partilhados entre os pragmatistas^{lxviii}:

“all believed that ideas are not ‘out there’ waiting to be discovered, but are tools – like forks and knives and microchips – that people devise to cope with the world in which they find themselves. They believed that ideas are produced not by individuals, but by groups of individuals – that ideas are social. They believed that ideas do not develop according to some inner logic of their own, but are entirely dependent, like germs, on their human carriers and the environment. And they believed that since ideas are provisional responses to particular and irreproducible circumstances, their survival depends not on their immutability but on their adaptability”
(Menand, 1998, xi–xii)

A essência do pragmatismo está encerrada naquilo que ficou imortalizado como a ‘máxima pragmática’^{lxix}, por vezes também designada pelo primado da prática (Putnam, 1994; Dalsgaard, 2014).

A ‘máxima pragmática’, na conceptualização de Peirce, é uma regra ou um método^{lxx} para tornar reflexivamente claro o conteúdo de conceitos^{lxxi}: clarificamos conceitos identificando as suas consequências práticas, e se não há consequências práticas de uma questão filosófica, então ela não é relevante (Hookway, 2012). É um método de determinação de significados de ideias, já que, de acordo

com Peirce, para determinarmos o que verdadeiramente um conceito significa, temos que o testar no mundo objetivo.

Na formulação de Peirce a ‘máxima’ foi assim enunciada:

“Consider what effects, which might conceivably have practical bearings, we conceive the object of our conception to have. Then, our conception of those effects is the whole of our conception of the object” (1878,293) (EP1: 132)

James acabaria por rephraseá-la da seguinte forma:

“[T]he effective meaning of any philosophical proposition can always be brought down to some particular consequence, in our future practical experience, whether active or passive; the point lying rather in the fact that the experience must be particular, than in the fact that it must be active. (1920, 412)

O significado pragmático de uma ideia, crença ou proposição, está no seu carácter empírico, ou seja, nas consequências práticas da sua utilização ou aplicação. O significado das ideias reside mais nas ações a que conduz, do que às suas causas e antecedentes^{lxxii}. Como disse Peirce, a nossa ideia de qualquer coisa, é a ideia que temos dos seus efeitos sensíveis, donde resulta que a distinção entre significados se obtém pela verificação das diferenças na prática. Por essa razão o pragmatismo assume um carácter, não só **consequencialista**, mas também **verificacionista**, já que o significado de um conceito acaba por se misturar com o processo da sua verificação^{lxxiii}. Denzin sublinha esta particular orientação para os resultados da ação, e o carácter remissivo e preditivo do pragmatismo ao afirmar,

“Classic pragmatism is not a methodology per se. It is a doctrine of meaning, a theory of truth. It rests on the argument that the meaning of an event cannot be given in advance of experience. The focus is on the consequences and meanings of an action or event in a social situation. This concern goes beyond any given methodology or any problem-solving activity”. (2012), 81)

Se no início Peirce conceptualiza a sua abordagem como um método, os outros pragmatistas clássicos, particularmente James e Dewey, levam-no para um outro patamar, explorando as implicações que a proposição apresenta a nível ontológico e epistemológico. O significado dos conceitos depende das consequências práticas concebíveis que eles podem ter, em vez das teorias, modelos ou categorias, eventualmente, suas antecedentes. Diz Dewey,

“Pragmatism... does not insist upon antecedente phenomena but upon consequent phenomena; not upon the precedents but upon the possibilities of action. And this change in point of view is almost revolutionary in its consequences.... [W]hen we take the point of view of pragmatism we see that general ideas have a very different role to play than that of reporting and registering past experiences. They are the bases for organizing future observations and experiences.” (1931, 32-33)

Enquanto outras tradições insistem na precedência das categorizações, explicações, modelos e teorias, o pragmatismo, centra-se na clarificação dos conceitos *per se*, através da análise das suas

consequências. Isto representa uma alteração significativa do ponto de vista epistemológico e ontológico, mesmo que a formulação original de Peirce não tenha essa intenção. Neste sentido as teorias tomam um papel instrumental na busca do conhecimento e para lidar com a realidade.

É certo que o pragmatismo pode ser visto como um método para resolver contendas metafísicas (James, 1907), mas os pragmatistas clássicos^{lxxiv} foram mais além, introduzindo um leque de teorias sobre o conhecimento, sobre o significado, sobre a verdade e realidade, distintas e diferenciáveis das existentes^{lxxv} (Thayer, 1981; Putnam, 1994; Menand, 1997; Stuhr, 1999; Goldkhul, 2004; Biesta e Barbules, 2004; McDermid, 2006; Ormerod, 2006; Morgan, 2007; Biesta, 2009; Hookway, 2012). Uma síntese útil e relevante das principais características do pragmatismo, e temas comuns à maioria dos pragmatistas, pode ser encontrada em Johnson e Onwuegbuzie (2004, 18).

Podemos deste modo, e utilizando os modelos de Lincoln e Guba (2005, 2011), Hatch e Cunliffe (2006), Morgan (2007) e Goldkhul (2012), sintetizar as premissas paradigmáticas do pragmatismo, que adoptamos nesta nossa investigação (ver tabela 14 abaixo):

Tabela 14: Premissas paradigmáticas da investigação; fonte: autor

Ontologia	Qual a natureza da realidade? Quais as conjecturas que fazemos sobre o modo como o mundo funciona?	Experiencialismo experimentalista (verificacionista), consequencialista de base intersubjectivista dependente do contexto social, cultural e histórica (realidade emergente, em fluxo, contínua e continuada).
Epistemologia	O que é considerado conhecimento válido, legítimo e aceitável? Quais as fontes e limites do conhecimento	Realismo transaccional, interaccionista crítico, falibilístico (conjectural e antifundacional), conhecimento construído com base na transformação e centrado na resolução de problemas utilidade das ações.
	A natureza do conhecimento qual é?	Primado da prática, as ideias conhecem-se pelas suas consequências; continuamente em evolução.
	Como é feita a acumulação de conhecimento?	Em comunidades de investigação integradas em comunidades de práticas.
Metodologia	Como é que examinamos o que é real? Como adquirimos conhecimento?	Combinação de estratégias de investigação centradas na resolução de problemas e na resposta à questão de partida que denota indeterminação e incerteza; ecletismo e pluralismo instrumental e técnico; utilização de múltiplas abordagens (qualitativas e quantitativas) que podem ser úteis, na transformação de situações indeterminadas em determinadas, e por isso válidas e verdadeiras; teorias, perspectivas, modelos e categorias são instrumentais e são julgadas com base na sua aplicabilidade e viabilidade.
	Qual o papel do investigador?	Intérprete ativo com reconhecimento do papel formativo e inclusivo de valores sociais, culturais e históricos.
	Quais as metas e objectivos dos processos?	Orientação válida ("warranted guidance") para a ação.

A orientação que adoptamos enquadra as tarefas relativas à prossecução do conjunto de objetivos que estabelecemos para esta investigação. A definição de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica que propusemos assenta na ocorrência de três elementos fundamentais:

- [1] Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE: a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa;

- [2] Alinhamento estratégico interno: entre a formulação e a execução de estratégias de RSE;
- [3] A criação de valor para a sociedade: valor social.

Consideramos que não só a nossa investigação parte de uma filosofia de pesquisa pragmatista, como a nossa conceção de RSE estratégica é, também ela, centrada nas consequências da ação e na verificação de certas determinantes práticas. **Só conseguimos compreender a ideia de RSE estratégica através das suas consequências: do valor sustentável que é criado ou destruído.** A confluência destas experiências, e a clara determinação nelas encerradas, clarificarão aquilo que é o perfil das empresas do PSI-20 quanto à RSE estratégica, que nos propomos estudar.

6.2.2 Estratégia de pesquisa de métodos mistos segundo uma arquitetura sequencial explicativa

Face aos objetivos estabelecidos, adotamos uma combinação de abordagens quantitativa e qualitativa, usualmente designada por pesquisa de métodos mistos (ou pesquisa mista). Os nossos interesses, e questões ligadas à eficiência e eficácia da investigação sobre um conjunto selecionado de empresas, levam-nos a optar por uma sequência de estudos integrados desta natureza. Atendendo às particularidades das possibilidades existentes em termos de pesquisa mista, interessa, ainda que sucintamente, enquadrar as decisões tomadas sobre a estratégia seguida. Por essa razão, procedemos de seguida a:

- [1] Clarificação conceptual sobre este tipo de pesquisa;
- [2] Justificações para o seu uso nesta investigação;
- [3] Esclarecimento das razões para a escolha do tipo de modelo selecionado.

6.2.2.1 Clarificação conceptual sobre métodos mistos

Johnson e Onwuegbuzie (2004) defendem que os métodos mistos (na literatura MMR – ‘mixed methods research’), é um paradigma de pesquisa que tem vindo a emergir e que se assume, por direito próprio, como uma terceira via na pesquisa, intrometendo-se na discussão de paradigmas entre “quantitativistas” e “qualitativistas”. Como referem inúmeros autores, a guerra de paradigmas^{lxvii} tem sido intensa, longa, e não é nossa intenção acrescentarmos ao debate. Nesta exposição acolhemos a definição de paradigma de pesquisa sugerida por Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007,129). Neste

perspetiva, os métodos mistos surgem como uma terceira cultura de pesquisa (mais complexa) que procura fazer a ponte entre as outras duas, consideradas até há pouco como incompatíveis (Howe, 1988; Johnson e Onwuegbuzie, 2004).

Há autores que sugerem que as raízes deste paradigma de pesquisa se estendem até à antiguidade clássica (Johnson, Onwuegbuzie e Turner, 2007; Morgan, 2006; Teddlie e Tashakkori, 2009; Johnson e Gray, 2010). Não indo tão longe, creditamos ao aparecimento do conceito de triangulação no léxico metodológico (atribuível a Webb et al., 1966; mais tarde aprofundado por Denzin, 1978, e por Jick, 1979), um papel fundamental na legitimação da combinação de métodos (vindos da mesma tradição ou de tradições alternativas) na pesquisa científica e sua formalização prática^{lxxvii}.

Os métodos mistos, tomam na literatura diferentes designações, e convém procedermos à delimitação da sua definição. O que entendemos pelo conceito é indicado de diferentes formas por diversos autores (Creswell e Plano Clark, 2017): pesquisa multi-método ou multi-metodológica; pesquisa de métodos mistos; integração ou combinação quantitativa-qualitativa; triangulação metodológica; estudos multi-modelares. Torna-se relevante, face a isto, que se esclareçam quais as suas características. Creswell et al. afirmam:

“a mixed methods research design at its simplest level involves mixing both qualitative and quantitative methods of data collection and analysis in a single study (Creswell, 1999). A more elaborate definition would specify the nature of data collection (e.g., whether data are gathered concurrently or sequentially), the priority each form of data receives in the research report (e.g., equal or unequal), and the place in the research process in which “mixing” of the data occurs such as in the data collection, analysis, or interpretation phase of inquiry. Combining all of these features into a single definition suggests the following definition: A mixed methods study involves the collection or analysis of both quantitative and/or qualitative data in a single study in which the data are collected concurrently or sequentially, are given a priority, and involve the integration of the data at one or more stages in the process of research. This definition, although a reasonable beginning points for considering mixed methods research designs, masks several additional questions”. (2003, 165)

Já Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007, 123) definem métodos mistos assim:

“Mixed methods research is the type of research in which a researcher or team of researchers combines elements of qualitative and quantitative research approaches (e.g., use of qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purposes of breadth and depth of understanding and corroboration. This definition refers to mixed methods research as a type of research: a mixed methods study would involve mixing within a single study; a mixed method program would involve mixing within a program of research and the mixing might occur across a closely related set of studies.”

Mais tarde, quer Creswell e Plano Clark (2007), como Teddlie e Tashakkori (2009), viriam a destacar a dimensão filosófica e teórica dos métodos mistos:

“Mixed methods research is a research design with philosophical assumptions as well as methods of inquiry. As a methodology, it involves philosophical assumptions that guide the direction of the collection and analysis of data and the mixture of qualitative and quantitative data in a single study or series of studies. Its central premise

is that the use of quantitative and qualitative approaches in combination provides a better understanding of research problems that either approach alone.” Creswell e Plano Clark (2007, 5)



Este tipo de pesquisa vai, por isso, além da instrumentalidade da sua utilização e revela, nessa perspectiva, as profundidades ontológica e epistemológica a ela associada. A combinação e interação entre pesquisas quantitativa e qualitativa ocorre a três níveis (Greene, 2015): métodos de recolha e análise de dados; metodologia; e filosofia de pesquisa^{lxxviii}. Diz Johnson

“Mixed methods research (MMR)— (also called mixed research or mixed methodology) is the type of research in which a researcher or team of researchers mixes or combines qualitative and quantitative research philosophies/paradigms, methodologies, methods, techniques, approaches, concepts, or language into a single research study or a set of related studies.” (2014,5)

6.2.2.2 Justificações para o uso de pesquisa de métodos mistos nesta investigação

Johnson e Onwuegbuzie (2004) apontam as seguintes forças e fraquezas da pesquisa de métodos mistos (figura 30 abaixo).

Figura 30:Forças e fraquezas da pesquisa mista/métodos mistos; fonte: autor, adaptado de Johnson e Onwuegbuzie (2004, 21)

<p></p> <p>Palavras, imagens e narrativas podem ser usadas para acrescentar significados aos números</p> <p>Os números podem ser usados para acrescentar precisão a palavras, imagens, e narrativa.</p> <p>Pode juntar os pontos fortes das pesquisas quantitativa e qualitativa</p> <p>Os investigadores podem gerar e testar teorias fundamentadas.</p> <p>Pode responder a uma gama mais ampla e mais completa de perguntas de pesquisa porque o investigador não se limita a um único método ou abordagem.</p> <p>Os resultados podem ser usados para desenvolver e informar o propósito e design do segundo componente do tipo de desenho/modelo usado.</p> <p>Um investigador pode usar os pontos fortes de um método adicional para superar as fraquezas de outro método usando ambos num estudo integrado.</p> <p>Pode fornecer provas mais robustas para uma conclusão através de convergência e corroboração dos resultados</p> <p>Pode adicionar insights e compreensão que pode ser perdida quando apenas um único método é usado.</p> <p>Pode ser usada para aumentar a generalização dos resultados.</p> <p>Pesquisa qualitativa e quantitativa usada em conjunto produzindo conhecimento mais completo e necessário para informar a teoria e a prática.</p>	<p></p> <p>Pode ser difícil para um único investigador realizar ambos os tipos de pesquisa, especialmente se é esperado que várias abordagens sejam usadas simultaneamente; isto pode exigir uma equipe de pesquisa.</p> <p>O investigador tem que aprender vários métodos e abordagens e entender como combiná-los adequadamente.</p> <p>Os puristas metodológicos afirmam que se deve sempre trabalhar dentro de um paradigma qualitativo ou quantitativo.</p> <p>Mais caro.</p> <p>Mais tempo.</p> <p>Alguns dos detalhes da pesquisa mista continuam a ser trabalhados</p> <p>completamente por metodologistas de pesquisa (por exemplo, problemas de paradigma, como analisar qualitativamente dados quantitativos combinadamente, como interpretar resultados conflitantes).</p>

Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) fazem uma revisão da literatura sobre as razões para a condução de pesquisa mista, e creditam Denzin^{lxxix} (1978) pela primeira argumentação a favor da sua utilização. Conscientes das forças e fraquezas acima indicadas, apresentamos abaixo a tabela 15 que resume os argumentos apresentados na literatura para a utilização deste tipo de pesquisa, e que permite uma visão consolidada sobre o tema. Na tabela, confrontamos as categorizações existentes e, simultaneamente, indicamos as razões por nós consideradas para optar por este tipo combinado de pesquisa (cinza). A tabela resulta da confrontação das categorizações de Jick (1979), Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007), Rossman e Wilson (1985), Bryman (2006), Greene, Caracelli e Graham (1989), Johnson (2014), Creswell e Plano-Clark (2017), Creswell (2008) e Halcomb e Hickman (2015)^{lxxx}.

Tabela 15: Tabela comparativa das justificações para a utilização de métodos mistos existentes na literatura. A cinzenito enfatizamos as justificações que sustentam as nossas próprias; fonte: autor

Jick (1979)	Rossman e Wilson (1985)	Greene, Caracelli e Gribam (1989,259)	Braynan (2006, 105)	Johnson (2014)	Halcomb e Hickman (2015)	Creswell e Plano-Clark (2017)	
Confiança nos resultados	Confirmação ou Corroboração	Triangulação (convergência e corroboração de resultados de diferentes métodos que estudam o mesmo fenômeno).	Triangulação ou maior validade – “visão tradicional de que as pesquisas quantitativa e qualitativa podem ser combinadas para triangular os resultados com vista a que sejam corroborados,	Explicação da complexidade,	Corroboração - usar os resultados de um método para corroborar os resultados de outro sobre um fenômeno único.	Insuficiência: uma fonte de dados pode não ser suficiente	
			Compensação (<i>Offset</i>), refere-se a sugestão de que os métodos de pesquisa associados a diferentes tipos de pesquisa têm as suas forças e fraquezas, e ao combiná-los o investigador pode compensar as fraquezas de ambos.	Juxtaposição diálogo / comparação- síntese;	Complementaridade - use um método para elaborar, ilustrar, aprimorar ou esclarecer o resultados de outro; a) Processo - quantitativo dos resultados; qualitativos dão processos b) Resultados inesperados - resultados surpreendentes de um, outro explica c) Confirmação - testes quantitativos hipóteses geradas qualitativamente	Mais informação: quanto mais informação estiver à disposição do investigador melhor.	
			Completude: o investigador com a combinação poderá cobrir um conjunto mais extenso de incidências da área de pesquisa pela utilização conjunta,	Explicação da interação entre sistemas naturais e humanos,			
			Processo, enquanto a pesquisa qualitativa dá conta das estruturas, a pesquisa qualitativa dá conta dos processos	Descrição/ explicação do processo e os resultados,			
			Diferentes questões de pesquisa, esta é a justificação que se refere a que os dois tipos de pesquisa podem responder a diferentes tipos de pesquisa,				
Síntese e integração de teorias confirmação	Complementaridade (procurando elaboração, aprimoramento, ilustração, esclarecimento dos resultados de um método com resultados do outro método).		Explicação, um é usado para ajudar a explicar os resultados gerados pelo outro,	Criação e teste de teoria,	Desenvolvimento - usa os resultados de um método para informar o outro método a) Desenvolvimento de instrumentos – qualitativos usados para projetar um método quantitativo que é depois testado b) Amostragem - uma abordagem facilitada a amostragem para a outra abordagem	Generalização: utilização da abordagem quantitativa para generalizar os resultados de exploratórios qualitativos	
			Resultados inesperados, os dois tipos de pesquisa podem ser combinados quando existem resultados inesperados que podem ser melhor entendidos com a utilização cruzada de métodos	Produção de uma teoria substantiva interdisciplinar, incluindo / comparando múltiplas perspectivas e dados sobre um fenômeno;			
			Desenvolvimento de instrumentos, refere-se a contextos em que a pesquisa qualitativa é empregue para o desenvolvimento de questionários e escalas,				
			Amostragem/método, refere-se a situações em que uma abordagem é usada para facilitar a amostragem ou seleção de respondentes, indivíduos ou casos,			Romper binários / dualismos (alguns dos dois);	
			Teste crítico via corroboração	Complementaridade e enriquecimento de dados		Desenvolvimento (ou seja, usando os resultados de um método para ajudar a informar o outro método).	Contexto, refere-se a casos em que a combinação é racionalizada de modo a que a pesquisa qualitativa
Ilustração, refere-se à utilização de dados qualitativos para ilustrar resultados quantitativos,	Múltiplos ângulos: necessidade de compreender um objetivo através de múltiplas fases de pesquisa.						
Melhorar a utilidade dos resultados.	Comunidades de prática: a pesquisa mista pode ser a preferida de uma certa comunidade de investigadores						
Expansão (ou seja, procurando ampliar a amplitude e intervalo de pesquisa usando diferentes métodos para diferentes componentes de pesquisa).				Melhoria dos resultados quantitativos/qualitativos obtidos.	Attingir participação múltipla, justiça social e ação.	Superação: ultrapassar as fraquezas dos métodos individuais	
Estimulação da inovação metodológica	Novos modos de pensamento pela descoberta de paradoxos						

6.2.2.3 Fundamentação da escolha do tipo de modelo de pesquisa mista seguido

Tashakkori e Teddlie (2003) mencionam a existência de mais de 30 modelos diferentes de métodos mistos, que foram sendo introduzidos ao longo do tempo, à medida que se tornavam mais sólidas as razões, e fortes as justificações, para a sua utilização. Não é de estranhar que graças a tal proliferação de formatos, se tenham tentado encontrar classificações capazes de identificar as diferentes escolhas críticas enfrentadas pelos investigadores e, por consequência, simplificar o processo de desenho da pesquisa. A ideia dos vários autores é sempre encontrar as dimensões fundamentais a que os investigadores podem atender ao conceptualizar o seu modelo de pesquisa. A utilidade das tipologias é inegável^{lxxxi}. No nosso caso servem-nos para mais facilmente identificar as opções por nós seguidas. Procuramos de seguida situar a nossa investigação nas tipologias mais citadas na literatura: **Leech e Onwuegbuzie** (2007), **Teddlie e Tashakkori** (1998, 2003, 2006) e **Creswell, Plano Clark, Gutmann e Hanson** (2003), atualizada por **Creswell e Plano Clark** (2007, 2017). Na nossa análise, e consequente seleção de tipo em cada categorização, tivemos presente a orientação de Creswell e Plano Clark (2007, 2017) sobre as decisões-chave a tomar pelos investigadores. Dizem os autores que as decisões têm a ver com a forma como as componentes quantitativa e qualitativa de um estudo se inter-relacionam. Enumeram quatro decisões-chave durante o processo de modelização:

- [1] Determinação do **nível de interação** entre as componentes quantitativa e qualitativa, que diz respeito à medida em que estas componentes se combinam no estudo, podendo ser consideradas duas opções gerais: independentes; interativas. Quando o estudo é independente as duas componentes só são combinadas ao nível da interpretação no final da investigação. Quando é interativo, é porque as componentes se podem combinar a diferentes alturas da investigação antes da interpretação final.
- [2] Determinação da **prioridade** atribuída às componentes quantitativa e qualitativa, que tem a ver com a importância relativa que é dada às diferentes componentes. Aqui, temos a considerar três diferentes ponderações possíveis: prioridade idêntica para ambas as componentes; a componente quantitativa pode ter ascendência e a qualitativa desempenhar apenas um papel secundário; a prioridade é dada à componente qualitativa e a quantitativa tem apenas uma função de suporte.
- [3] Determinação do **ritmo de implementação** das diferentes componentes, que se

refere ao relacionamento temporal existente entre os momentos de implementação das duas componentes, com um foco especial no momento em que os resultados de cada componente são utilizados (e não somente a recolha dos dados). Estas decisões podem ser de três tipos: concorrente, se as duas componentes são utilizadas na mesma fase do estudo; sequencial, quando as componentes são implementadas em duas fases distintas, com a recolha e análise de dados de uma fase a ter lugar depois da outra; combinação multifásica, quando o investigador implementa várias fases que incluem as duas anteriores num só programa de estudo

- [4] Determinação do **ponto de combinação** das componentes, que tem a ver com o momento do processo de investigação em que as componentes são combinadas. Esta combinação pode ocorrer em quatro pontos: somente na interpretação, ou seja, na fase final da investigação; durante a análise de dados; durante a recolha de dados; durante a fase de modelização ou desenho do processo de investigação.

No nosso caso as decisões tomadas são as seguintes (tabela 16 abaixo com ênfase a cinza).

Tabela 16: Tabela de decisão para a determinação do modelo de pesquisa de métodos mistos a utilizar na nossa investigação; fonte: autor

<i>Nível de interação</i>	<i>Prioridade</i>	<i>Ritmo de implementação</i>	<i>Ponto de combinação</i>
Independente	Igual	Concorrente	Interpretação
	Qualitativo	Sequencial	Análise
Recolha			
Interativo	Quantitativo	Combinação multifásica	Modelização ou Desenho

Em resumo, usando as diferentes tipologias apresentadas, a presente investigação enquadra-se nos modelos indicados na tabela 17 (abaixo).

Tabela 17: Modelo de métodos seguido; fonte: autor

Autor da Tipologia	Tipo de Modelo de Combinação de Métodos Seguido
Leech e Onwuegbuzie (2007)	modelo de métodos mistos, parcialmente combinado, sequencial e com estatuto dominante de um dos métodos (Quan->QUAL)
Teddlie e Tashakkori (2009)	modelo multi-fásico sequencial parcialmente combinado (QUAN->QUAL)
Creswell e Plano Clark (2017)	modelo sequencial explicativo com prioridade dada à componente qualitativa, utilizando, todavia, a variante de seleção de participantes

6.2.3 Desenho da investigação

6.2.3.1 Considerações gerais sobre o desenho do processo

Na contextualização da investigação efetuada na revisão de literatura, verificámos que uma boa parte dela é conceptual e de carácter experimental, existindo, no entanto, alguns modelos e abordagens exploradores da natureza estratégica da RSE nas empresas e, consequentemente, da maturidade empresarial neste domínio.

Por ser uma área que apresenta algumas limitações, especialmente no contexto nacional, e pelas razões aduzidas, não só desenvolvemos e apresentámos uma definição de RSE estratégica como desenvolvemos um modelo analítico integrador para a sua análise, que também pretendemos testar e desenvolver (Eisenhardt, 1989; Ketokivi e Choi, 2014). A nossa investigação prática tem, por isso, um **carácter exploratório** (Brewerton e Millward, 2001; Creswell, 2003; Saunders, Thornhill e Lewis, 2009; Bryman, 2012; Yin, 2014; Gerring, 2004,2016)^{lxxxii}, visando validar conceitos e construir explicações teóricas mais sólidas. Procuramos com o nosso estudo testar, desenvolver e melhorar, os instrumentos e conceitos propostos, para num segundo momento, avaliarmos a viabilidade do seu alargamento a um universo mais amplo. A nossa pesquisa tem um **carácter instrumental em vez de intrínseco** (Stake, 1995, 2005; George e Bennett, 2005). Dada a revisão de literatura, e os fundamentos acima expostos, a escolha da estratégia de pesquisa procurou também ela, salientar a exploração e a compreensão, sendo facilitada por métodos capazes de dar conta da riqueza conceptual dos objetivos estabelecidos.

Tendo em conta todas as considerações tecidas até ao momento, pretendemos responder às questões de partida formuladas e aos objetivos desenvolvidos, partindo de um grupo intencionalmente circunscrito de empresas que pelas suas características, podem ser consideradas um conjunto adequado e controlado de organizações adequadas à investigação.

Para atingir os objetivos começamos por questionar estas empresas relativamente à criação de valor sustentável, ou se quisermos, ao valor sustentável que elas acrescentam à situação do referencial – Portugal. Fazemo-lo, já que esta é a componente crítica da definição de RSE estratégica que

atempadamente propusémos: para serem estratégicas neste domínio, as empresas têm que criar valor próprio, mas também valor partilhado, social ou sustentável, isto é, para a sociedade em que se inserem. Definimos, também, que esta é uma dimensão crítica sobre a qual assentam as outras duas componentes definicionais. Ao interrogarmos as empresas relativamente a este tema, por via da aplicação do SusVA, conseguimos não só perceber qual o perfil individual de cada empresa relativamente à criação/destruição de valor sustentável, mas, conjuntamente, comparar o desempenho das várias empresas sob análise. Este é, por isso, **um estudo comparativo inter-empresarial**.

Considerando o entendimento tripartido de RSE/sustentabilidade empresarial por nós assumido, um dos benefícios da aplicação do SusVA é a sua capacidade de iluminar a estrutura de causalidade associada à criação de valor sustentável e, consequentemente, compreender quais (e em que medida) as dimensões do desempenho de RSE/sustentabilidade empresarial que melhor explicam o processo de criação de valor.

Resulta da aplicação do SusVA uma hierarquização das empresas que permite a sua comparação. Ora, se segmentarmos os constituintes dessa hierarquia com base nos contributos de valor que apresentam, então podemos perceber se entre os constituintes dos diferentes segmentos existem características comuns que nos permitem identificar explicações para os processos. É essa a razão pela qual aplicamos o **SusVA para identificar dois segmentos de empresas com contributos que apresentam uma máxima variação** – maior e menor valor sustentável criado (polaridade na escolha dos segmentos, ou seja, adopção de um princípio de bi-caudalidade diferencial) – de modo a compará-los e confrontá-los relativamente ao seu desempenho e à caracterização estrutural do valor sustentável produzido (económico, social e ambiental). A utilização da bi-caudalidade diferencial é fundamental para entendermos o que une e separa estas empresas em termos de criação de valor sustentável.

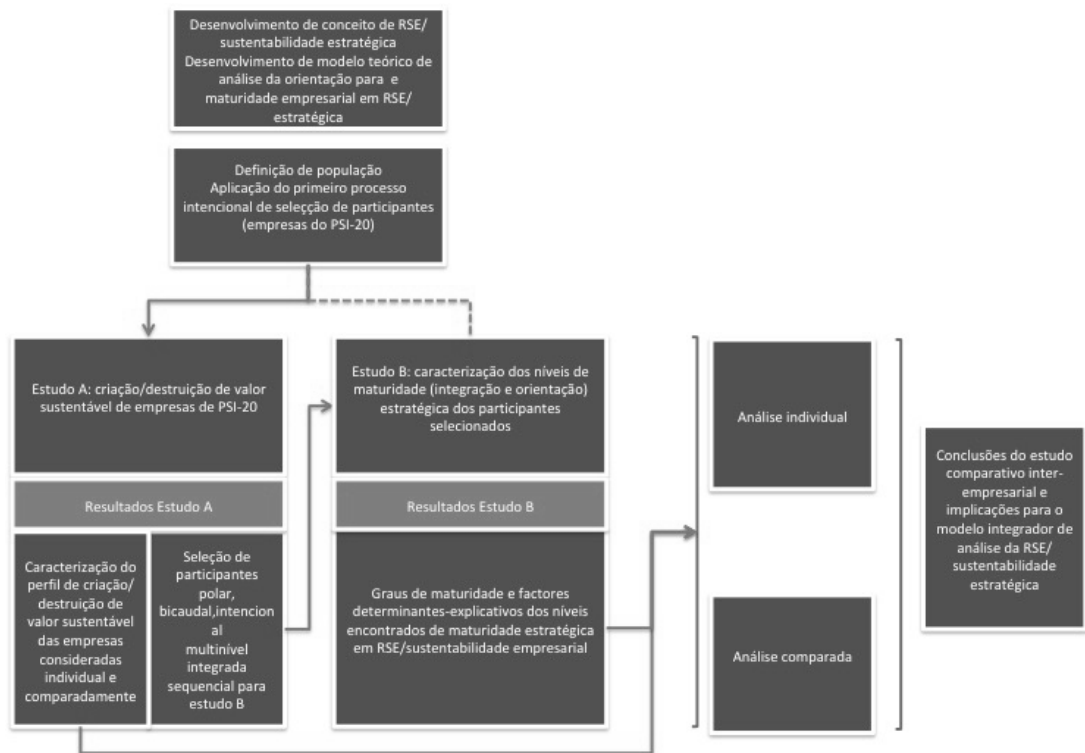
O SusVA, todavia, não permite compreender o que leva as empresas a esta posição, ou seja, não permite discernir os fatores explicativos da criação de valor, e qual a maturidade que as empresas

apresentam neste domínio ao nível dos princípios, processos e práticas utilizadas. Para atingir tal objetivo, precisamos de direcionar a investigação num outro rumo. Necessitamos de aplicar outros métodos de inquirição, capazes de nos revelar o grau de maturidade apresentada, a orientação existente para a RSE e a integração da mesma nas arquiteturas estratégicas empresariais. Interessamo-nos, ainda, identificar nesse percurso os fatores determinantes, explicativos da existência e emergência, de diferentes tipos de maturidade estratégica da RSE (integração da RSE na vida organizacional e orientação para a RSE que as empresas apresentam) das empresas do PSI-20. Um estudo como este permite-nos responder ao segundo objetivo, e dá-nos a possibilidade de explorar a validade da matriz integradora de análise proposta na primeira parte deste documento, nas suas dimensões, atributos e fases de maturidade.

O nosso desenho passa, por isso, por desenvolvermos um **programa sequencial de estudos comparativos entre grupos de empresas constituintes do índice PSI-20**, de modo a alcançarmos uma resposta mais sólida, completa e sustentada, às metas da investigação. Desenhámos uma sequência de dois estudos em que aplicamos, instrumentalmente, uma abordagem quantitativa seguida de uma qualitativa.

Cada uma das fases, corresponde a um estudo diferenciado que pode ser lido isoladamente como resposta direta a cada um dos objetivos, embora no nosso entendimento uma maior riqueza resida na leitura sequencial e integrada de ambos os estudos. A figura 31 (abaixo) pretende ilustrar graficamente o plano da investigação e os elementos dinâmicos centrais do processo, com especial atenção dada aos dois estudos (A e B) cuja arquitetura se apresenta de seguida.

Figura 31: Arquitetura do desenho de investigação e dinâmica de processos associados; fonte: autor



No primeiro estudo (**estudo A**) seguimos os princípios definidos aquando do método de seleção de participantes para a definição do grupo de empresas a serem estudadas. Sobre as empresas constituintes do grupo de participantes, aplicámos o SusVA. A aplicação do SusVA permite caracterizar as empresas individual e comparadamente, relativamente aos seus contributos para a sustentabilidade do referencial – Portugal. Do ponto de vista individual, os resultados da aplicação do SusVA, são eles próprios relevantes e importantes na compreensão das dinâmicas subjacentes aos perfis de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica apresentados. Do ponto de vista comparado, o SusVA permite confrontar as empresas quanto aos níveis de criação de valor partilhado, social ou de sustentabilidade. A hierarquia resultante do estudo comparado possibilita a identificação de dois segmentos de empresas que apresentam a máxima variação relativamente à criação de valor sustentável e que apresentam por isso diferentes níveis de valor acrescentado sustentável para o referencial: aquelas que contribuem mais positivamente e mais negativamente para a sustentabilidade da economia nacional, porque apresentando valores acrescentados de sustentabilidade empresarial mais positivos e menos positivos. Como se vê, este primeiro estudo,

eminentemente quantitativo, serve-nos, não só, mas também, para selecionar os indivíduos para segundo estudo (B).

No segundo estudo (**estudo B**), de caráter qualitativo, iremos fazer recurso a entrevistas em profundidade semi-estruturadas para procurarmos explorar as razões, justificações, motivações e determinantes, dos perfis diferenciados encontrados no primeiro estudo, usando para isso como enquadramento, as dimensões e atributos críticos do modelo integrador por nós construído e apresentado na primeira parte deste documento.

Procuramos com esta combinação de abordagens e estudos, como tivémos a oportunidade de expor:

- [1] Compreender os processos de criação de valor sustentável das empresas selecionadas;
- [2] Explorar a validade do modelo integrador de análise;
- [3] Entender as dinâmicas associadas aos diferentes perfis, por via da análise das razões, justificações, motivações e determinantes dos comportamentos socialmente responsáveis.

Utilizamos, por isso, um modelo que pode ser caracterizado como de **métodos mistos, parcialmente combinado, sequencial e com estatuto dominante de um dos métodos, Quan→QUAL**, (Leech e Onwuegbuzie, 2007), **multi-fásico sequencial parcialmente combinado, QUAN→QUAL**, (Teddlie e Tashakkori, 2006), **ou ainda, sequencial explicativo** (sequential explanatory, no original) **com prioridade dada à componente qualitativa na variante de seleção de participantes** (Creswell e Plano Clark, 2007, 2017).

6.2.3.2 Considerações gerais sobre a recolha de dados

A finalidade da fase de recolha de dados, é levar a cabo o levantamento sistemático da informação necessária e relevante sobre conceitos, variáveis e indicadores, vinda das fontes adequadas, para responder às perguntas de pesquisa e corresponder aos objetivos de investigação desenvolvidos.

A recolha é, ainda e sobremaneira, determinada pela estratégia de pesquisa adotada e pelo processo de seleção de participantes. Objetiva-se não só uma simples recolha de dados, mas também a sua organização e preparação para a análise subsequente. Entendemos por dados, os

factos, números, imagens, sons, acontecimentos, ideias, narrativas e seus componentes, ou outro tipo de material relevante, que serve de base para o estudo de um certo objeto e sua posterior análise. Os dados podem, por isso, ser de natureza variada.

Consideram-se, geralmente, dois tipos de fontes de dados, as primárias e as secundárias. As primeiras, são fontes originais das quais o investigador recolhe directamente dados sobre a população em estudo, que não foram previamente recolhidos; trata-se de informação em primeira mão que não foi anteriormente trabalhada por outros métodos e fontes. Já as secundárias, dizem respeito a fontes de dados que foram recolhidos e compilados com outros fins que não os directamente envolvidos na investigação em curso.

Devido às características da pesquisa mista, o processo de recolha de dados adensa-se embora, no nosso entendimento, não se complexifique. Como referem Johnson e Turner (2003), o facto de ser seguida uma abordagem de pesquisa de métodos mistos, leva a considerarmos a forma como os métodos de recolha de dados são combinados. Na perspetiva destes autores, existem duas alternativas de combinação: combinação intramétodos e combinação intermétodos (2003, 298-299). A primeira, diz respeito à utilização de um só método ao longo das diferentes fases do estudo, que inclui ou pode incluir componentes de diferente tipo. A combinação intermétodos, por seu turno, requiere que num só estudo sejam utilizados diferentes (múltiplos) métodos, independentemente do facto de estes terem uma abordagem mais quantitativa ou qualitativa. No caso da presente investigação utilizamos uma **combinação intermétodos**.

São múltiplas as tipologias de métodos de recolha de dados (Teddlie e Tashakkori, 2009). Teddlie e Tashakkori (2009,206) referem-se, todavia, à excelência da de Johnson e Turner (2003, 298) respeitante a este processo na pesquisa mista (ver figura 32 abaixo). Embora haja, reconhecidamente, muitos mais instrumentos e métodos de recolha de dados, Johnson e Turner (2003) consideram apenas seis na sua tipologia, que a eles se referem como os mais relevantes.

Figura 32: Matriz de estratégias de recolha de dados em pesquisa de métodos mistos; fonte: Johson e Turner (2003, 298)

Method of Data Collection	Research Approach Continuum		
	Pure Qualitative	Mixed	Pure Quantitative
1. Questionnaires	1	2	3
2. Interviews	4	5	6
3. Focus groups	7	8	9
4. Tests	10	11	12
5. Observation	13	14	15
6. Secondary data (e.g., personal and official documents, physical data, archived research data)	16	17	18

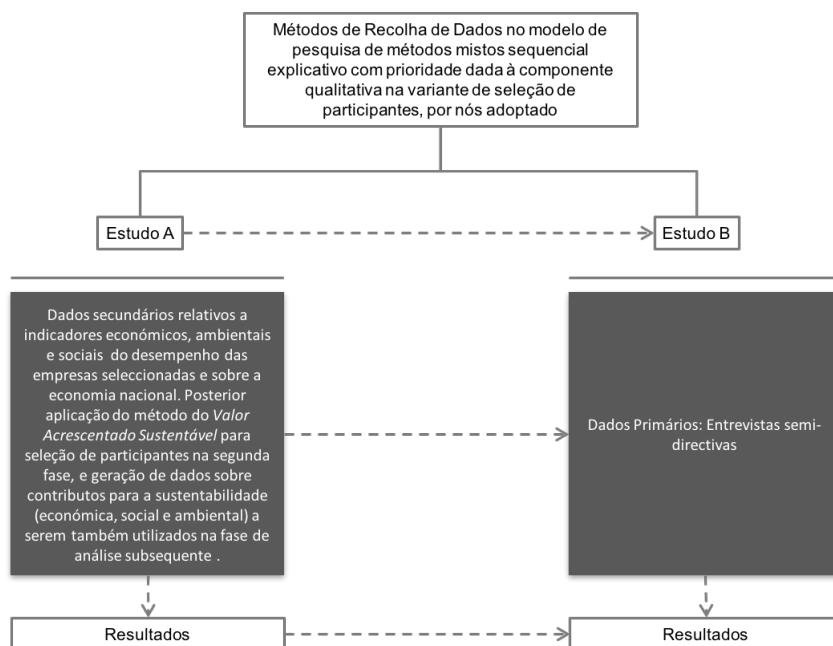
Nesta tipologia, sob a forma de matriz (organizada de acordo com a combinação de duas dimensões: métodos de recolhas de dados versus caráter mais ou menos qualitativo das componentes utilizadas), as diferentes modalidades apresentam-se em células (1-18), refletindo as possibilidades de ocorrência de cada método/técnica de recolha de dados.

No nosso caso, atendendo à pesquisa mista seguida e às nossas opções de seleção de participantes, temos a considerar duas diferentes fases de recolha de dados correspondentes aos dois diferentes estudos interligados:

- [1] no primeiro estudo, o método de recolha de dados é puramente quantitativo em que se faz uso de dados secundários (das empresas e da economia nacional: tipo 18);
- [2] no segundo estudo, sequencial, a recolha é baseada em entrevistas de caráter qualitativo, com a introdução de uma seleção de questões fechadas – tipo 5 – com o objetivo de validar o conteúdo de algumas das questões abertas, bem como esclarecer aspetos pragmáticos da investigação.

Esta estratégia de recolha de dados justifica-se, no âmbito do estudo comparativo inter-empresarial a desenvolver, onde nos interessa explorar cada sub-grupo de empresas (tão profundamente quanto possível), por forma a entendermos o desempenho apresentado no estudo A, determinante na seleção de participantes para estudo B, consoante os seus perfis de valor acrescentado sustentável para a economia nacional (ver figura 33).

Figura 33: Modelo de processo de recolha de dados adoptado, em que se evidencia a segmentação de fases de recolha de dados ao longo do processo, bem como a inter-relação e influência existentes.



6.2.3.3 Considerações gerais sobre a análise de dados

Yin (2014, 136) propõe que na análise de dados seja utilizada uma de quatro estratégias gerais:

- [1] Partir de proposições teóricas pré-estabelecidas;
- [2] Trabalhar os dados a partir do zero;
- [3] Desenvolvimento do caso a partir de um quadro descritivo e ordenado;
- [4] Teste de explicações plausíveis alternativas.

A orientação que seguimos nesta investigação aproxima-se mais da primeira modalidade proposta:

partir de proposições teóricas pré-estabelecidas. Partimos de um quadro teórico definido e de um conjunto de proposições que pairam sobre toda a análise de dados, tal como já tinha acontecido na recolha de dados.

Atendendo a que analisar é tomar decisões sobre a interpretação a dar, devemos salientar a complexidade acrescida que resulta de sequenciação de estudos. Ao estudarmos um conjunto de dados, estamos a escolher entre possibilidades. Onwuegbuzie e Combs (2011,3) identificam treze critérios presentes à decisão antes, durante e depois, de uma análise, seguindo uma abordagem de pesquisa mista: a justificação para a utilização, a filosofia subjacente, tipos de dados a serem analisados, tipos de análise de dados a utilizar, sequência temporal da análise mista, nível de interação entre análises quantitativa e qualitativa, prioridade entre tipos de análise, número de

fases analíticas, ligação a outros componentes do desenho de investigação, fase do processo em que as decisões sobre a análise são efetuadas, tipo de generalização, orientação analítica e natureza transversal da análise.

Atendendo ao exposto até ao momento, temos a considerar quanto à análise de dados:

- [1] no primeiro estudo (**A**), a análise de dados é puramente quantitativa, em que se faz uso dos dados secundários recolhidos (das empresas e da economia nacional) para gerar informação crítica sobre a situação de sustentabilidade das empresas. Esses resultados permitem, por um lado caracterizar o perfil de criação de valor de cada uma, por um outro, e com base nessa informação, criar dois sub-grupos de empresas a serem analisados em profundidade, no segundo momento de análise dos dados;
- [2] no segundo estudo (**B, sequencial**), a análise de dados incide sobre os participantes selecionados, com base na análise efetuada no primeiro estudo (A). É qualitativa, baseada nos dados qualitativos recolhidos através das entrevistas semi-estruturadas. Esta análise será enriquecida com os resultados da análise quantitativa desenvolvida no primeiro estudo (A). Temos a considerar ainda, que a análise será produzida segundo dois vetores: as empresas serão analisadas individualmente, mas também comparativamente, de modo a produzir um olhar integral do desempenho, capaz de responder às perguntas de pesquisa motivadoras deste estudo. Os dados qualitativos serão analisados recorrendo à análise de conteúdo, mais concretamente, à análise de conteúdo categorial temática, enquanto os dados quantitativos terão um tratamento estatístico meramente descritivo e indicativo.

[3] Há lugar, nesta investigação, a uma análise integrada dos resultados dos dois estudos. No nosso desenho de investigação, a análise dos dois estudos está interligada. De acordo com a sugestão de Teddlie e Tashakkori (2009,274) estamos perante uma **análise sequencial mista**, já que a análise ocorre em dois momentos seguindo uma ordem cronológica, em que a análise de um dos momentos emerge, ou está dependente, de um outro. Teddlie e Tashakkori (2009) apresentam uma tipologia deste tipo de estratégias de análise dividindo-as em dois tipos:

- [1] aquelas em que o primeiro momento permite selecionar diferentes grupos de indivíduos com base na análise quantitativa previamente desenvolvida;
- [2] aquelas em que o primeiro momento permite selecionar grupos de atributos/temas para serem explorados posteriormente de forma qualitativa.

No presente caso seguimos o **primeiro destes tipos**. Esta estratégia de análise de dados justifica-se, no âmbito da estratégia de estudo comparativo que adotámos, já que nos interessa analisar cada

sub-grupo de empresas em termos do desempenho de sustentabilidade e dos fatores que sobressaiem como relevantes, ou mesmo determinantes, no perfil de maturidade estratégica apresentado. A análise permitir-nos-á chegar a conclusões sobre as empresas, instrumentais neste estudo, mas também sobre a matriz de análise desenvolvida e sua viabilidade e validade, enquanto modo de análise integrada da RSE/sustentabilidade empresarial estratégica.

6.2.4 Seleção de participantes

Consideramos necessário a este ponto, esclarecer um aspeto da lógica subjacente ao percurso que liga as questões iniciais até às conclusões. Yin afirma que o mais importante é que o desenho de pesquisa indique quais os dados que devem ser recolhidos, de modo a ligar as perguntas de partida às conclusões (2009, 34-35). Atendendo aos objetivos da nossa investigação e à estratégia por nós adotada, importa explicar as decisões tomadas relativamente à seleção de participantes.

Vários autores concordam que a seleção de indivíduos é uma faceta fundamental do processo (Eisenhardt, 1989; Nachmias e Nachmias, 1992; Gerring, 2001; Meyer, 2001; Ghauri, 2005; Stake, 2005; George e Bennett, 2005; Seawright e Gerring, 2008; Yin, 2009; Flyvbjerg, 2011), uma vez que os comportamentos individuais podem contribuir para clarificar algumas das circunstâncias e características de uma população maior.

A seleção de participantes na nossa investigação apresenta, em síntese, a seguinte caracterização: trata-se de um estudo **multi-empresarial bicaudal** (Yin, 2009,2014;) ou **polar** (Gerring, 2016), de caráter **comparativo** (Ghauri e Gronhaug, 2002; Ghauri, 2005) procurando encontrar participantes com **maior grau de variação entre si** (Seawright e Gerring, 2008), com vista a **replicação teórica** (Yin, 2009), em que é seguida uma estratégia de **seleção causal exploratória** (Gerring, 2016), em **vários níveis ou multinível** (Onwuegbuzie e Collins, 2007), de forma **sequencial integrada** (Teddlie e Yu, 2007; Onwuegbuzie e Collins, 2007; Teddlie e Tashakori, 2009; Johnson e Christensen, 2016) com **escolha de participantes não aleatória/intencional** nos vários níveis de processo (Onwuegbuzie e Leech, 2005; Onwuegbuzie e Collins, 2007). Vejamos em detalhe as justificações para a escolha do modelo de seleção de participantes seguido nesta investigação

6.2.4.1 Fundamentos do modelo seguido de seleção de participantes.

Não sendo a nossa investigação um estudo de caso pode, todavia, acolher algumas das razões usadas para a seleção de participantes em tais circunstâncias. Yin (2009, 2014), por exemplo, refere quatro tipos possíveis de modelos de pesquisa em estudos de caso. Quando um estudo contém mais do que um participante estamos perante um **desenho comparativo, multi-caso ou de múltiplos casos**. Esse é o caso da presente investigação. Para Yin (2014), uma das diferenças fundamentais entre os casos individuais e múltiplos, é o facto da lógica subjacente aos múltiplos ou comparativos, ser de replicação (tal como acontece nas experiências) e não de amostragem. Os participantes, diz Yin, devem ser selecionados tendo em conta uma previsão de obtenção de resultados semelhantes – replicação literal – ou previsão de resultados contrastantes, mas por razões antecipáveis – replicação teórica. Utilizando esta lógica, iremos no nosso caso, **proceder a uma seleção de participantes com vista a uma replicação teórica**^{lxxxiii}.

O pressuposto da decisão por um estudo comparativo de replicação teórica é o desenvolvimento de modelo teórico devidamente enquadrado (Yin, 2009). A nossa revisão de literatura, não só propôs uma definição de RSE estratégica assente em três dimensões, como termina com o desenvolvimento e formulação de um modelo integrador analítico da maturidade estratégica da sustentabilidade empresarial. Ao definirmos determinadas variáveis chave e distintas fases de desenvolvimento rumo à plena maturidade em sustentabilidade empresarial estratégica (a que chamámos transformacional), definimos o quadro que orienta este desenho de pesquisa e a seleção dos respectivos participantes. Seguindo a nomenclatura de Yin o desenho que o nosso estudo comparativo assume é de **bi-caudalidade** ou **estudo com duas caudas**, que por definição tem maior complexidade. Existem algumas vantagens na utilização deste tipo de modelo que nos levaram a optar por esta categoria:

- [1] Enquadra os participantes num contexto que possibilita a compreensão das razões e motivações de certas atividades e comportamentos (Miles e Huberman, 1994);
- [2] Permite fortalecer o conjunto de interpretações (Eckstein 1975; Eisenhardt ,1989; Leonard-Barton 1990; Miles e Huberman,1994; Meyer 2001; Ghauri, 2005; Rose

Spinks e Canhoto, 2015);

- [3] Ultrapassa enviesamentos no processamento de informação por observadores e analistas;
- [4] Ultrapassa as limitações na generalização da pesquisa, aumentando assim a sua validade externa (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994). A seleção estratégica de participantes num estudo comparativo pode aumentar a expectativa de generalização da análise e conclusões (Flyvbjerg, 2006; Rosch, 1978; Ragin, 1992), mas deve ser justificada. (Eisenhardt, 1989; Ghauri, 2003, 2005; Gerring, 2007; Seawright e Gerring, 2008). Embora Flyvbjerg (2006) refira que não há princípios metodológicos universais, Gerring (2007) e Seawright e Gerring (2008), afirmam que a seleção de participantes num estudo comparativo deve obedecer a dois princípios fundamentais, verificando-se a independência entre casos (Gerring, 2001): o conjunto de casos deve ser representativo; deve haver uma variação útil das dimensões de interesse teórico.

A seleção de participantes tem sempre subjacente a si esta preocupação de generalização (Bryman, 2004; Onwuegbuzie e Collins, 2007; Onwuegbuzie e Leech, 2005, 2007; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), independentemente de ser mais intencional ou aleatória. A generalização pode ser simplesmente estatística, ou analítica – poder conceptual – (Miles e Huberman, 1994; Onwuegbuzie e Collins, 2007). No nosso caso a investigação visa uma **generalização analítica**.

Existem diversas tipologias na literatura que sistematizam as várias formas de selecionar os participantes na investigação. Não pretendemos efetuar um estudo comparado dessas diferentes formas de sistematização. Vale a pena, no entanto, determo-nos em algumas delas.

- [1] A primeira é mais uma listagem do que uma tipologia e tem origem na literatura sobre estudos de caso (Gerring, 2007; Seawright e Gerring, 2008). Seawright e Gerring (2008, 297-298) sugerem a seguinte sistematização de sete tipos de seleção de participantes num estudo de caso: típica, diferenciada, extrema, desviante, influente, maior semelhança e maior diferença. Atendendo à natureza **bi-caudal** do nosso estudo de caso comparativo, e seguindo esta sistematização, enquadrarmo-nos na última categoria, em que se procura analisar a **maior diferença**, relativamente à variável maturidade estratégica empresarial face à sustentabilidade. É com esse objetivo em mente que selecionámos empresas representativas dos dois subconjuntos criados pela aplicação do SusVA, com base no valor sustentável criado/destruído, procurando uma compreensão das dinâmicas a eles subjacentes. Ao procurarmos compreender as razões da variação nos perfis de maturidade estratégica de RSE de certo tipo de empresas, a seleção baseia-se na variável

dependente, já que procuramos compreender outras variáveis que contribuem para a explicação daquela dependente (Geddes, 1990; Collier e Mahoney, 1996; Gerring, 2005, 2016). Esta opção justifica-se já que aquilo que nos interessa é precisamente a variação nos resultados e não nas cadeias de causalidade subjacentes.

- [2] Gerring (2016) acaba por rearrumar os diferentes tipos numa categorização, cuja dimensão organizadora é a meta que a investigação pretende atingir. Seguindo os princípios da tipologia resultante dessa reorganização, a nossa investigação **segue uma estratégia causal exploratória**, visto centrarmo-nos no modo como determinadas variáveis afetam um certo resultado, sem, todavia, pretendermos estimar um efeito causal preciso (Gerring, 2016, 40). No nosso caso procuramos identificar causas possíveis de um resultado de interesse $X \rightarrow Y$ (que é causador da variação em Y ?). Focamo-nos, por isso, em encontrar casos que maximizem a variação dos resultados. Aquilo que para Yin (2009) são **estudos comparativos bi-caudais**, para Gerring (2016), são estudos que selecionam **casos polares** (máxima variação ou ΔY).
- [3] Onwuegbuzie e Collins (2007)^{lxxxiv} por seu turno, começam por identificar 24 diferentes esquemas gerais de seleção de indivíduos^{lxxxv} (dos quais 5 probabilísticos e outros 19 não-probabilísticos – seleção intencional ou propositada de indivíduos). Referem os autores (2007, 287) que as **abordagens não-probabilísticas** visam obter visões privilegiadas ('insights') sobre fenómenos, indivíduos ou eventos, e é essa a razão pela qual um investigador seleciona intencionalmente indivíduos, grupos ou certas conjunturas que maximizam o potencial de compreensão dos mesmos^{lxxxvi}. Os autores reconhecem que cada um destas estratégias de seleção de participantes pode ser seguida isoladamente. Weiss (1994, 24–29) argumentou que há situações em que somente a seleção por conveniência nos assegura fiabilidade nas respostas pretendidas. **É esse o caso vertente, no qual procuramos maximizar esse entendimento.** O elemento inovador do trabalho de Onwuegbuzie e Collins, semelhante ao de Teddlie e Yu (2007), é o facto de centrarem a sua atenção no processo de seleção de casos em métodos mistos, e de referirem que, de acordo com as metas do estudo, cada fase do processo poderá adotar diferentes estratégias de seleção de participantes. Onwuegbuzie e Collins referem que os esquemas mais comuns de seleção de participantes são aqueles em que há um processo de escolha intencional de indivíduos, quer na componente quantitativa como na qualitativa. O nosso estudo segue um processo de **natureza sequencial integrada**, onde em cada fase são seguidas estratégias intencionais integradas de seleção de participantes (Onwuegbuzie e Collins, 2007, 294).
- [4] A tipologia de Johnson e Christensen (2016, 251-281), agrega as diferentes estratégias de acordo com a natureza do estudo efetuado: quantitativo, qualitativo ou pesquisa mista. Também nesta tipologia identificamos a estratégia por nós seguida como

integrada sequencial, que os autores identificam como aquela em que os participantes numa fase, são um sub-conjunto dos participantes selecionados para a outra fase (integrada) e os dados são recolhidos em dois conjuntos, em fases sequenciais diferentes (2016, 251-281).

- [5] Teddlie e Yu (2007, 77-78), por seu turno, apresentam uma taxonomia de estratégias de seleção de membros de uma população em ciências sociais e comportamentais. De acordo com esta taxonomia, a nossa investigação, efetua uma combinação de estratégias: **sequencial e multinível**. Outra questão a considerar é a segmentação que os autores efetuam dos processos de seleção não-probabilísticos/intencionais. Com base nos trabalhos de Kuzel (1992), LeCompte e Preissle (1993), Miles e Huberman (1994), e Patton (2002) apresentam três sub-categorias de estratégias de seleção de participantes. Reconhecendo a intencionalidade presente à seleção de participantes, e visando a maximização da comparação entre múltiplos casos, as opções da presente investigação são do tipo **variação máxima (A4) e de confirmação de casos (C12)**.

Apresentamos em tabela (ver tabela 18 abaixo) as nossas opções com a sua correspondência às tipologias apresentadas.

Tabela 18: Resumo de opções seguidas nesta investigação recorrendo às designações utilizadas pelos autores das tipologias consideradas; fonte: autor

Opção seguida	Autores da Tipologia
Seleção não-probabilística de natureza sequencial integrada	Onwuegbuzie e Collins (2007)
Seleção de natureza sequencial integrada e multinível, não-probabilística de variação máxima e com foco em casos de confirmação e desconfirmação	Teddlie e Yu (2007)
Seleção não-probabilística de modo a analisar a maior diferença entre dois sub-conjuntos criados pela aplicação do SusVA	Seawright e Gerring (2008)
Seleção causal exploratória para estudo comparativo polar	Gerring (2016)
Seleção não-probabilística de natureza sequencial integrada	Johnson e Christensen (2016)

Seguindo as recomendações de Sandelowski (1995,2000), Creswell (2002), Bryman (2004), Stake (2005), Onwuegbuzie e Collins (2007), Teddlie e Tashakkori (2009), Yin (2009, 2014) e Creswell e Plano Clark (2017), **no processo de seleção sequencial integrado** por nós desenvolvido, **foram escolhidos intencionalmente 2 ocorrências de cada sub-grupo identificado de modo a proceder à comparação de casos com máxima variação numa perspetiva bi-caudal ou polar.**

6.2.4.2 Opções e critérios de seleção de participantes

Na presente investigação definimos como **população** as empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa, vulgo Euronext Lisboa. O conceito de população é essencial visto que define o conjunto de entidades a partir do qual a seleção de participantes pode ser efetuada (Eisenhardt,

1989, 537). Focamo-nos em empresas cotadas enquanto unidades de análise, já que estas empresas, devido à natureza da sua forma jurídica, apresentam dispersão do seu capital social que traduz, obrigatoriamente, o reconhecimento da importância da envolvente na atividade empresarial e a aceitação de mecanismos de relacionamento e adaptação a entidades externas à sua atividade (Figge e Hahn, 2002, 2004a, 2004b, 2011; Hahn et al., 2010; Abreu e Mendes, 2011; Eccles, Perkins e Serafeim, 2012; Eccles, Ioannou e Serafeim, 2012).

Devido às circunstâncias de mercado e sociedade que enfrentam, os deveres de informação destas empresas são regidos por regulamento da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM), que estabelece o perímetro e natureza do conteúdo de informação a disponibilizar, o que as torna particularmente expostas ao escrutínio público. A CMVM no preâmbulo do seu regulamento nº5/2008^{lxxxvii} esclarece o contexto das obrigações a que estão sujeitas as empresas cotadas no que respeita à prestação de contas, transparência e divulgação de informação.

Sem impacto imediato nesta investigação, vindo porém reforçar a relevância da escolha empresas cotadas como população do estudo, a Comissão Europeia através da directiva 2014/95/UE de 22 de Outubro, transposta para a ordem jurídica nacional pelo Decreto-Lei 89/2017, de 28 de julho, produzindo efeitos no exercício anual iniciado em ou após 1 de janeiro de 2017, regulamentou sobre a divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade, por parte de certas grandes empresas e grupos, relativas às áreas sociais, ambientais e de governo societário, alterando em conformidade o Código das Sociedades Comerciais (artºs 65º, 451º, 528º e os novos artºs 66º-B, 508º-G e 546º) e o Código dos Valores Mobiliários.

Mais acrescentamos que a filosofia pragmática por nós assumida e a definição de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica proposta, implica que a sustentabilidade crie valor não só para a empresa, mas também para a sociedade. A verificação desta dimensão, como referido, pode ser feita através da aplicação do SusVA – apresentado por Figge e Hahn (2002, 2004 a), e aprofundado empiricamente por Figge, Barkemeyer, Hahn e Liesen (2006), como método de avaliação da sustentabilidade empresarial, centrado na avaliação e medição do valor

criado/destruído de sustentabilidade empresarial. Uma das premissas do método é que a informação relativa às unidades de análise seja pública, publicada, disponível e facilmente acedível (Figge, Barkemeyer, Hahn e Liesen, 2006).

Das empresas cotadas, seleccionámos intencionalmente, num primeiro momento, as constituintes do índice PSI-20, que agrega as empresas com maior capitalização de mercado e com maiores níveis de liquidez. Se quisermos, as empresas do PSI-20, pela particular exposição nacional e internacional, bem como pelas condições que têm de verificar para aceder ao índice, têm maior visibilidade junto das partes interessadas com que se relacionam (Abreu e Mendes, 2011). Este facto torna-as, como salientámos, potencialmente, mais sensíveis a questões que as ligam às suas envolventes e destacam-se entre as empresas cotadas, em termos da gestão da informação e responsividade ao mercado e à sociedade, por via do reconhecimento da materialidade de assuntos, não só financeiros, mas também sociais e ambientais, para o desenvolvimento das suas atividades. Por estas qualidades e condições, podem tornar-se objetos de estudos, particularmente, adequados às metas da investigação.

Para o cálculo do SusVA impõe-se, como vimos, a definição, similarmente, de um referencial. No nosso caso, atendendo ao contexto da investigação e ao pragmatismo que assumimos como filosofia, que é também patente ao nível da definição de RSE/sustentabilidade estratégica proposta, o referencial tomado é o da economia nacional.

Pelas limitações existentes ao nível da disponibilidade de informação sobre indicadores de carácter económico-financeiro, social e ambiental ao nível do referencial, fomos obrigados a focar a nossa atenção na série temporal **2010-2015** (no momento em que procedemos à nossa investigação, quer o INE, como o EUROSTAT, como outras agências nacionais e internacionais especializadas, só têm disponível informação parcial sobre indicadores relevantes até ao ano de 2015, sendo que em alguns casos se tratam apenas de projeções – sempre devidamente assinaladas neste documento).

Por esta razão focámos a nossa atenção no estudo das **empresas constituintes do PSI-20 ao longo do período 2010-2015**. A intenção é verificar o seu percurso, entendendo a sua evolução ao longo

do tempo e a sua contribuição para a sustentabilidade do referencial, para depois explorar os determinantes e tipo de contribuição.

O intervalo temporal 2010-2015, foi um período singularmente agitado em Portugal em termos de mercado de capitais, tendo-se assistido, ao nível das cotadas, de diversos episódios (históricos) de fusão (Optimus Telecomunicações S.A e Zon Multimedia SA), aquisição (Banif), e resolução, mediante intervenção vinculativa de entidades reguladoras – Banco de Portugal – (Espirito Santo Financial Group e Banco Espirito Santo), que fizeram com que o PSI-20 tivesse, durante parte substancial deste intervalo, menos do que as estipuladas 20 empresas.

O PSI-20 iniciou-se em 31 de Dezembro de 1992 com revisões da composição em Janeiro e Julho de cada ano. Com a alteração das regras de funcionamento do índice em Julho de 2007, a composição passou a ser revista uma vez por ano, com a regra a ser implementada a partir do primeiro dia de mercado de Março de 2008.

A revisão de 21 de Março de 2017, produziu a seguinte listagem de constituintes:

- [1] Financeiro – BCP, BPI, Sonae Capital, Montepio
- [2] Pasta e papel – Altri, The Navigator Company, Semapa
- [3] Comunicações – CTT, Pharol, NOS
- [4] Energia – EDP, EDP Renováveis, Galp, REN
- [5] Retalho – Jerónimo Martins, Sonae, Ibersol
- [6] Construção – Mota-Engil, Teixeira Duarte
- [7] Agro-Indústria: Corticeira Amorim,
- [8] TI: Novabase

As empresas que constituíam o índice, e nele permaneceram continuamente, durante o período acima referido (2010-15), foram, todavia, apenas as seguintes (razões acima apontadas)^{lxxxviii}:

- [1] Banca – BCP, BPI
- [2] Pasta e papel – Altri, Portucel (entretanto redesignada The Navigator Company), Semapa
- [3] Comunicações – CTT, Impresa, Pharol
- [4] Energia – EDP, EDP Renováveis, Galp, REN
- [5] Retalho – Jerónimo Martins, Sonae
- [6] Construção – Mota-Engil, Teixeira Duarte

Das empresas constantes, continuamente, do PSI-20 no período 2010-2015, somente 12

empresas disponibilizam, publicamente, informação consistente, suficiente e necessária^{lxxxix}, sobre um número de indicadores sociais e ambientais (para além dos financeiros), capazes de ser utilizados no método referenciado e na nossa análise de sustentabilidade, podendo por tal ser incluídas no perímetro de seleção de empresas a serem considerados na nossa investigação:

- [1] Banca – BCP
- [2] Pasta e papel – Altri, Portucel (entretanto redesignada The Navigator Company),
- [3] Comunicações – CTT, Pharol
- [4] Energia – EDP, EDP Renováveis, Galp, REN
- [5] Retalho – Jerónimo Martins, Sonae
- [6] Construção – Mota-Engil.

Destas 12 empresas há ainda a considerar a situação de duas empresas (BCP e PT/Pharol) que apresentam problemas de consistência grave de dados. A PT/Pharol no período sob análise, não só altera fundamentalmente a estrutura societária, como, devido à grave crise financeira-económica enfrentada pelo seu principal acionista (resolução do grupo Espírito Santo), altera os perímetros de consolidação financeira. A consistência das séries de dados apresentadas pela empresa e a viabilidade da análise, podem ser questionadas já que esta é uma empresa que só formalmente se mantém a mesma. A situação do BCP, não sendo tão grave, é também preocupante. O BCP devido à situação de exposição às dívidas soberanas e problemas gestionários, sofreu descidas preocupantes dos níveis de sustentabilidade económica a partir de 2010-11 e enfrentou no período, dois aumentos de capital de cerca de 3000 milhões de Euros, bem como teve intervenções, do Banco Central Europeu e do Banco de Portugal, nomeadamente através de ajudas diretas à exploração. Além disso sofreu alterações aos perímetros de consolidação já que vendeu unidades bancárias importantes (internacionais, nomeadamente Grécia e Roménia), na sua tentativa de recapitalização (imposta pelas autoridades). Uma vez mais pode ser questionada a consistência das séries de dados e a viabilidade da análise. Quer uma quer outra, não só enfrentam resultados líquidos negativos como enfrentam VABs negativos. Estes dois casos, pelas razões apresentadas, ***são, igualmente, excluídos da análise.***

A aplicação do SusVA permite gerar informação capaz de caracterizar individual e

comparativamente as empresas analisadas. Da explicação do método, efetuada anteriormente, sobressai a capacidade que apresenta para categorizar as empresas consoante os seus contributos para a sustentabilidade de um referencial. No nosso caso, a aplicação do método permite identificar as empresas cotadas do PSI-20 com contributos mais e/ou menos positivos para a sustentabilidade de Portugal (valor sustentável). Os resultados a obter permitem, por isso, criar dois sub-conjuntos de empresas (5+5) de acordo com este critério, associado à criação de valor sustentável. De modo a entendermos as razões subjacentes a esta criação de valor sustentável interessa-nos selecionar casos exemplares que apresentem entre si máxima variação (comparável e contrastante). Esta máxima variação procurará por isso, e por comparação, analisar dinâmicas causais, e concluir sobre a validade do modelo proposto, e quais as evoluções que nele podem ser introduzidas. Dos dois sub-conjuntos, irão ser extraídos indivíduos relevantes (2+2) que serão analisados à luz das dimensões cruciais do modelo proposto, de modo a clarificar as razões subjacentes às contribuições para a sustentabilidade e ao perfil sustentável das empresas. Aplicamos por isso, um teste na seleção de empresas.

6.2.5 Estudo A

6.2.5.1 Recolha de dados

O estudo tem dois objetivos:

- [1] Recolher dados numéricos sobre as empresas selecionadas, e sobre o referencial, que permitam analisar individual e comparadamente as empresas no contexto nacional relativamente ao seu desempenho de sustentabilidade, análise que acrescentará àquela a ser originada pelo estudo B.
- [2] Selecionar participantes para o estudo B da investigação, com base na aplicação do SusVA sobre dados secundários de empresas e do referencial (conforme exposto na primeira parte deste documento).

Após o duplo processo de **seleção intencional, integrada e multinível de participantes**^{xc} a serem estudados, centramo-nos na recolha de dados de um conjunto selecionado de empresas (10) integrantes do índice bolsista da bolsa de valores de Lisboa designado por PSI-20, relativamente a um número de indicadores financeiros, sociais e ambientais, capazes de serem utilizados nos

cálculos do SusVA e na nossa análise de sustentabilidade, podendo por tal ser incluídas no perímetro de casos a serem considerados na nossa investigação.^{xci}

O SusVA mede o desempenho de sustentabilidade de uma empresa em termos monetários. Aplicando o conceito e princípios da sustentabilidade, o método baseia-se na ideia de que o retorno de capital que as empresas obtêm num certo contexto, decorre não só da utilização de recursos económicos, mas também ambientais e sociais. A análise da criação de valor por uma empresa implica, por tal, debruçarmo-nos sobre o conjunto de recursos por ela utilizados. Este método recorre ao conceito de custo de oportunidade para apurar qual o valor criado ou destruído, em termos monetários, por uma empresa, na utilização do conjunto dos seus recursos (o método alarga a lógica de análise dos mercados financeiros para cobrir mais do que o capital económico). Em síntese, uma empresa criará valor se utilizar os recursos mais eficientemente que outras empresas num certo contexto. O método compara a utilização de recursos feito por uma empresa face a um referencial.

Após definirmos as empresas a serem analisadas, o passo seguinte passa por definir o referencial e os indicadores sobre os quais incidirá a nossa posterior análise e, relativamente aos quais, devem ser recolhidos dados.

Na presente investigação iremos utilizar como **referencial Portugal**. Isto significa que iremos posteriormente comparar a eficiência da utilização de recursos de cada empresa com a média da eficiência da utilização de recursos em Portugal. Uma razão adicional para a escolha da série 2010-2015 está encerrada aqui: os dados relativos ao referencial na maioria dos casos só se encontram disponíveis (no momento em que desenvolvemos esta investigação) até ao ano de 2015.

Para podermos comparar o retorno criado por uma empresa com aquele criado por Portugal, temos que definir quais os valores que vão ser utilizados como valores de retorno para o cálculo das eficiências. No presente estudo definimos como valores de retorno, os seguintes:

[1] ao nível da empresa, o Valor Acrescentado Bruto (VAB);

[2] e ao nível do referencial, o Produto Interno Bruto (PIB).

O VAB é entendido aqui como o retorno que é criado para acionistas e credores, estado e pessoal e representa a contribuição empresarial para o PIB^{xcii} (Figge et al., 2006,19).

Decorrente do método e da nossa conceção de sustentabilidade empresarial, adotamos uma perspetiva tripartida olhando a dados económicos, ambientais e sociais. Assim sendo, os indicadores por nós assinalados, para avaliar as contribuições para a sustentabilidade das empresas escolhidas, têm esta tripla origem e natureza. Seleccionámos, por isso, um conjunto de seis indicadores a serem utilizados nos cálculos associados ao método e relativamente aos quais a informação foi recolhida (ver tabela 19 abaixo). A escolha dos indicadores é condicionada por dois critérios: a relevância para a caracterização da situação de sustentabilidade e a disponibilidade de dados ao nível das empresas e ao nível do referencial (Figge e Hahn, 2002 a; Figge e Hahn 2004 a; Hahn e Scheermesser, 2005; Figge et al., 2006 a; Figge et al., 2006 b; Ilge, Han e Figge, 2008; Rhouma, 2009; Hahn et al., 2010; Muller et al., 2012).

Tabela 19: Categorias e fontes de dados relativos aos diversos tipos de indicadores; fonte: autor

	Indicadores Económicos	Indicadores Sociais		Indicadores Ambientais		
A nível das empresas	Capitais Próprios	Número de Empregados	Despesas com Colaboradores	Resíduos Produzidos	Consumo de Energia Elétrica	Emissões de Gases com Efeito de Estufa
Fontes de dados	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016	Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade das Empresas 2010-2016
A nível do referencial	Stock de Capital ou Reserva de Capital da Economia Nacional	Total de População Empregada	Total de Remunerações de Empregados	Resíduos Empresariais Gerado	Total de Consumo de Energia Elétrica	Emissões de Gases com Efeito de Estufa
Fontes de dados	IMF em http://www.imf.org/external/np/fad/publ/investment/data/data122216.xlsx .	Instituto Nacional de Estatística em https://www.ine.pt/	Instituto Nacional de Estatística em https://www.ine.pt/	Eurostat em http://ec.europa.eu/eurostat/data/database	DGEG (Direção Geral de Energia e Geologia) - Ministério Economia em http://www.dgeg.gov.pt/	Agência Portuguesa do Ambiente (2016) Ministério do Ambiente em http://www.apambiente.pt/

Indicadores Económicos

Capitais Próprios/ Reserva de Capital da Economia Nacional

O capital próprio, também designado por capitais próprios ou situação líquida, corresponde ao património líquido de uma empresa e é composto pelas seguintes rubricas contabilísticas: capital social, reservas, prestações suplementares e resultados transitados. O capital próprio de uma empresa é sempre igual ao seu ativo deduzido do passivo e traduz a riqueza de uma empresa. Os

dados das empresas foram recolhidos diretamente dos seus relatórios e contas, mais concretamente das suas demonstrações financeiras. Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de capitais próprios discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados.

Comparamos o património líquido da empresa seguindo as orientações de Rhouma (2009, 2010) e Muller et al. (2012), com a reserva de capital a nível nacional. Como sugerem Paul Schreyer et al. (2011), existe uma enorme procura de medidas de reservas de capital a nível nacional e internacional. Há, todavia, uma enorme dificuldade no seu cálculo, já que existem várias formas de a medir e cada forma corresponde a diferentes abordagens analíticas. Acrescenta que as séries deste indicador não são medidas diretamente, sendo os valores disponíveis, e disponibilizados, resultantes de estimativa estatística. Dizem Schreyer et al. (2011, 4) que há dois grandes tipos de medidas, e um deles retrata o papel do capital a nível nacional como reserva de riqueza. É esta a orientação seguida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), nos cálculos produzidos da reserva de capital das economias nacionais. Os dados para o referencial foram recolhidos a partir da série de dados apresentada pelo departamento de assuntos fiscais do FMI “Investment and Capital Stock Dataset, 1960-2015”^{xciii} e resultam de operações de soma das séries: *kgov_n* (*General government capital stock (current cost), in billions of national currency*); *kpriv_n* (*Private capital stock (current cost), in billions of national currency*); e *kppp_n* (*Public-private partnership (PPP) capital stock (current cost), in billions of national currency*).

Indicadores Sociais

Número de Empregados/Total de População Empregada

O sistema de metainformação do Instituto Nacional de Estatística define (código 2605) que emprego compreende todas as pessoas (tanto trabalhadores por conta de outrem como trabalhadores por conta própria) que exercem uma atividade produtiva abrangida pela definição de produção dada pelo sistema, conforme estabelecido pelo Regulamento (UE) Nº 549/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de maio - § 11.11^{xciv}.

A recolha de dados a nível do referencial foi feita a partir do quadro A.4.13. do sistema de contas nacionais disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística^{xcv}. Os dados a nível das empresas foram recolhidos a partir dos respetivos relatórios e contas para a série temporal 2010-2015. Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de número de empregados discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados.

Despesas com colaboradores/ Total de Remunerações de Empregados

O sistema de metainformação do Instituto Nacional de Estatística define (código 2682) remunerações como o total das remunerações, em dinheiro ou em espécie, a pagar pelos empregadores aos empregados como retribuição pelo trabalho prestado por estes últimos no período de referência. Considera ainda que as remunerações dos empregados se subdividem em: a) ordenados e salários: ordenados e salários em dinheiro; ordenados e salários em espécie; b) contribuições sociais dos empregadores: contribuições sociais efetivas dos empregadores; contribuições sociais imputadas dos empregadores. Esta definição decorre do estabelecido no Regulamento (UE) Nº 549/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de maio - § 4.02.

A recolha de dados a nível do referencial é feita a partir do quadro A.1.3.1.5 do sistema de contas nacionais disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística^{xcvi}. Os dados a nível das empresas foram recolhidos a partir dos respetivos relatórios e contas para a série temporal 2010-2015. Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de despesas com colaboradores discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados.

Indicadores Ambientais

Resíduos produzidos

A geração de resíduos empresariais é uma matéria saliente a nível nacional e europeu. A sua monitorização é essencial para acompanhar a formulação e implementação de políticas de resíduos a nível nacional e europeu. Os dados sobre resíduos são recolhidos em todos os países da UE com base no regulamento relativo às estatísticas de resíduos (2150/2002 / CE) e publicado de dois em

dois anos de acordo com recomendações metodológicas comuns, pelas autoridades nacionais. Estes dados são ainda necessários para avaliar a conformidade dos países da UE com os objetivos estabelecidos nas Diretivas Europeias. Para o processamento e divulgação eficaz destes dados o Eurostat criou o Centro de Dados Ambientais sobre Resíduos. Conforme a meta-informação do Eurostat, considera-se como resíduos quaisquer substâncias ou objetos intervenientes em processos produtivos, que o possuidor tenha intenção, seja obrigado ou efetivamente elimine. A recolha de dados foi feita através do Eurostat^{xcvii}. Os sistemas europeus e nacionais quantificam os resíduos gerados em toneladas.

No âmbito das suas certificações e processos de gestão de sustentabilidade, as empresas reportam nos seus relatórios de sustentabilidade, os valores em toneladas de resíduos gerados, muitas vezes com distinção entre resíduos perigosos (para os quais há um quadro regulamentar definido) e não perigosos. Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de tonelagem discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados.

Consumo de energia

Os dados relativos ao referencial foram recolhidos a partir dos dados compilados pela Direcção Geral de Energia e Geologia do Ministério da Economia e disponibilizados no portal de informação PORDATA. Os dados são apresentados em Kwh (kilowatt-hour). Os dados relativos a este indicador resultam da soma do consumo de energia tido pelos vários setores de atividade. Aos valores totais nacionais de consumo energético foram subtraídos os valores referentes a consumidores não empresariais. Entende-se aqui por energia toda aquela que é produzida por fontes hidroelétricas, nucleares, termais convencionais e renováveis (ondas, marés, solar, eólica).

Os dados relativos às empresas foram recolhidos dos seus relatórios de sustentabilidade (autónomos ou integrados). Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de consumo de energia elétrica discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados. Quando os consumos

são apresentados em outra unidade de medida que não a do referencial, os valores foram convertidos, utilizando para tal as tabelas de conversão utilizada pelo Sistema Internacional de Unidades.

Emissões de Gases com Efeito de Estufa

Gases com efeito de estufa (GEE) são aqueles que absorvem e emitem radiação infra-vermelha na gama de comprimentos de onda emitidos pela Terra. Os mais abundantes na nossa atmosfera são: vapor de água, dióxido de carbono, metano, óxidos nitrosos, ozono, clorofluorcarbonetos e hidroclorofluorcarbonetos (respectivamente: H_2O , C_2O , CH_4 , N_2O , O_3 , CFCs, HCFCs e HFCs). Na prática, os GEE favorecem o aquecimento da Terra já que bloqueiam a saída de calor da atmosfera, contribuindo para as mudanças climáticas. De acordo com as Nações Unidas, a mudança do clima é um dos maiores problemas, e simultaneamente desafios, que enfrentamos. O Protocolo de Quioto comprometeu os países signatários a diminuir as emissões de GEE. Em Dezembro de 2008 a União Europeia (UE) assumiu um objetivo de diminuição das emissões de GEE em pelo menos 20% até 2020 (por comparação aos níveis de 1990). Através do Acordo de Paris (tratado assinado a 12 de Dezembro de 2015 no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima - UNFCCC), foram estabelecidas medidas de redução de emissões a partir de 2020. O Acordo foi negociado durante o COP-21 (21ª Sessão anual da Conferência das Partes, Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2015), aprovado por aclamação pela maioria dos países presentes, e tornar-se-á juridicamente vinculativo quando pelo menos 55 países que representam pelo menos 55% das emissões globais de GEEs o ratificarem. A UE foi, e é, uma das partes interessadas mais envolvidas em todo o processo, colocando sobre as empresas do espaço europeu pressão adicional na redução das emissões de GEE. As empresas nos seus ciclos produtivos emitem GEE. A maioria delas segue as orientações G4 do GRI (Global Reporting Initiative) na publicação dos valores de emissão. As emissões de GEE são apresentadas em toneladas de equivalentes (t eq) de CO_2 (uma medida standardizada internacionalmente). No nosso caso quando não apresentados neste *standard*, os valores foram convertidos para toneladas equivalentes de CO_2 conforme tabelas

de conversão do Sistema Internacional de Unidades. Quando encontradas discrepâncias entre fontes de dados secundários (exemplo: valores reportados de emissões discrepantes entre dois exercícios fiscais), optámos por considerar os valores mais recentemente reportados. Os dados do referencial foram recolhidos conforme apresentados pela Agência Portuguesa do Ambiente, tutelada pelo Ministério do Ambiente, que disponibiliza os dados nos seus relatórios periódicos. O autor utilizou o relatório de 2016 como fonte de dados consolidados relativos ao referencial.

6.2.5.2 Aspetos processuais da recolha de dados

A recolha de dados incidiu sobre dados secundários, públicos e publicados, relativos ao referencial e às empresas. O acesso a estes dados não está limitado por qualquer imperativo, premissa legal ou ética. A recolha de dados incidiu sobre os dados relativos aos exercícios fiscais de 2010 a 2015. A escolha desta série temporal deveu-se à disponibilidade dos dados (sobretudo relativa ao referencial). As fontes relativas ao referencial foram várias, conforme explicitado anteriormente. Acederam-se a estas fontes por ligação em linha (internet), utilizando os bancos de dados (documentos e dados nelas constantes) disponibilizados pelas fontes nos seus sítios em linha. A recolha de dados foi efetuada maioritariamente em Março e Outubro de 2016. Os dados empresariais foram recolhidos a partir dos relatórios e contas e, quando não integrados, dos relatórios de sustentabilidade das empresas. Para além dos dados necessários para a aplicação do SusVA (no nosso caso, como explicitado, implica a recolha de informação relativa a seis indicadores), optámos por recolher informação adicional, sempre que existente e disponível (por exemplo, a nível ambiental: consumo de água). Optámos, ainda, por incluir no leque de dados recolhidos informação de carácter económico-financeira, cuja importância direta ou indireta nos permite traçar um perfil mais informado e claro do desempenho empresarial geral. Os dados documentais em questão foram recolhidos dos relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade dos exercícios fiscais respectivos. Acederam-se a estas fontes por ligação em linha (internet), utilizando os bancos de dados (e os documentos e dados nelas constantes) disponibilizados pelas fontes nos seus sítios em linha. A recolha de dados foi efetuada em Março e Outubro de 2016. Atendendo à filosofia, estratégia,

abordagem e estratégia de seleção de participantes seguidas, o SusVA foi aplicado com vista a selecionar dois grupos de empresas a serem estudadas em maior profundidade. A aplicação do método resultou na seleção das seguintes empresas:

- [1] Grupo 1: EDP R, Mota Engil, REN (grupo de empresas que, em termos médios, manifestam contribuições mais positivas para a sustentabilidade do referencial)
- [2] Grupo 2: EDP, Navigator, GALP (grupo de empresas que, em termos médios, manifestam contribuições menos positivas para a sustentabilidade do referencial)

Destes dois grupos houve duas empresas (uma de cada um) a que o autor não conseguiu aceder para a consecução do estudo (EDP R e Navigator), tendo o autor prosseguido com a “segunda melhor opção” nas hierarquizações obtidas:

- [1] Grupo 1: Mota Engil, REN
- [2] Grupo 2: EDP, GALP

6.2.5.3 Análise de dados

Podemos considerar quatro passos, e cinco sub-passos, na aplicação do método de cálculo do SusVA. A estes podemos acrescentar a complementaridade dos outros sub-passos relacionados com a interpretação de resultados. Em síntese podemos dizer que os passos práticos envolvidos na aplicação do método e no cálculo do SusVA são^{xcviii}:

- [1] Definição do âmbito da avaliação:
 - i. escolha das entidades económicas que vão ser avaliadas e do intervalo temporal da análise;
 - ii. escolha do *referencial* (médias do setor, medias de região, indicadores da economia nacional, indicadores de espaço supra-nacional);
 - iii. escolha e definição dos indicadores dos recursos a serem incluídos (exemplo: número de dias de absentismo como consequências de acidentes de trabalho; emissões de VOC, CO₂, SO₂, utilização de água, lixo gerado, etc); escolha e definição do indicador de rendimento/retorno a ser utilizado (lucros, valor acrescentado bruto etc.);
- [2] Recolha e Exploração dos dados:
 - i. Recolha de dados das empresas;
 - ii. Recolha de dados do *referencial*;
 - iii. Avaliar a qualidade dos dados
- [3] Cálculo do SusVA
 - i. Que quantidade de recursos são utilizados pela empresa?
 - ii. Que valor de retorno cria a empresa com esses recursos?

- iii. Que valor de retorno criaria a entidade de referência (referencial)?
 - iv. Que recursos são utilizados de modo gerador de valor pela empresa e quais é que não são?
 - v. Quanto SusVA cria a empresa?
- [4] Interpretação e comunicação de resultados
- i. Capacidade explanatória dos níveis absolutos de SusVA
 - ii. Poder explicativo do RCR e do MVS
 - iii. Usos e utilizadores potenciais dos resultados

Consideramos importante fazer uma breve contextualização destes procedimentos.

- [1] Para o cálculo do SusVA as noções de eco-eficiência, sócio-eficiência, eco-eficácia e sócio-eficácia, são essenciais. O cálculo parte dos trabalhos de Figge e seus colegas, sobre eco-eficiência empresarial. Este conceito foi definido por Hahn et al. (2010) como o rácio entre o retorno económico desejado e o efeito ambiental indesejado associado a esse retorno económico; pode ser entendido como o rácio entre o valor acrescentado e o impacto ambiental acrescentado (EIA, *environmental impact added*, no original). Valor acrescentado é aqui considerado como o valor residual remanescente após o volume de negócios ter sido subtraído do custo de bens e serviços adquiridos pela empresa; o mesmo raciocínio pode ser alargado à dimensão social (Schaltegger e Sturm, 1992; Helminen, 2000; Figge e Hahn, 2002a; Hahn et al., 2010). Quer o EIA como o SIA (*social impact added*, impacto social acrescentado) representam os agregados de fluxos relacionados com a atividade económica, e ponderados pelo seu dano relativo ao ambiente e à sociedade. Tal agregação parte da consideração de todos os problemas identificados, e sua ponderação, de acordo com o seu grau de perigosidade. A eco-eficiência e a sócio-eficiência são medidas relativas, que expressam as contribuições empresariais enquanto benefícios por unidade de impacto social ou ambiental. Porque a eco-eficiência e a sócio-eficiência têm tais características, a eco-eficácia e a sócio-eficácia surgem como medidas que nos podem dar uma perspetiva sobre quão eficazes os processos são (Schaltegger e Burritt, 2000; Figge et Hahn, 2002a; Pogutz, 2007; Van Passell, 2016).
- [2] De acordo com Figge e Hahn (2002a; 2002b) os desafios de medição e avaliação dos contributos empresariais para a sustentabilidade têm a ver com estes aspetos essenciais:
- i. devem contemplar as três dimensões da sustentabilidade;
 - ii. devem considerar a eficiência e a eficácia das três dimensões da sustentabilidade simultaneamente;
 - iii. devem assentar numa conceção de ‘sustentabilidade forte’, necessitando, por tal, de indicar se uma entidade atingiu um nível limite de utilização de recursos e se está a utilizar os recursos de forma adequada.

- [3] O SusVA mede o uso eficaz e eficiente dos recursos económicos, ambientais e sociais, e expressa o resultado através de um único valor monetário integrado. Afasta-se da lógica tradicional das avaliações de impacto baseadas nos danos causados, e em vez disso, trata os ativos ambientais e sociais como recursos escassos que têm de ser utilizados de uma forma que crie valor. O método não pretende medir a sustentabilidade absoluta de uma entidade, ou seja, o método não nos diz se uma entidade é sustentável. O que diz sim, é quão eficiente e eficazmente os recursos de uma entidade são utilizados por comparação com uma entidade de referência, um referencial (Illge, Hahn e Figge, 2008).
- [4] O método segue a perspetiva dos custos de oportunidade. Figge (2001) utiliza e aplica a lógica do índice de risco/rendimento de Modigliani e Modigliani (1997) para derivar o seu valor acrescentado ambiental (EnVa), que posteriormente estende ao campo social. O SusVA de uma empresa é calculado com base na comparação do valor criado pelo referencial usando o mesmo conjunto de recursos. O valor perdido representa o nível de resultados que não foram atingidos, porque os recursos foram atribuídos à empresa e não à entidade de referência. Este valor desperdiçado, pode ser entendido como o custo de oportunidade, que, no fundo, domina toda esta abordagem.
- [5] Considerando as diferentes formas de capital, o SusVA pode ser visto como uma medida integrada da rentabilidade da utilização das diferentes formas de capital numa empresa. No fundo, um valor positivo do SusVA indica quão rentável é a utilização de uma mistura de capital económico, social e natural-ambiental, por comparação àquilo que é feito por uma entidade de referência. O SusVA exprime monetariamente quanto a atuação de uma empresa alavancou a sustentabilidade de uma entidade de referência num determinado intervalo de tempo t_0 - t_1 , ou seja, quanto mais sustentável ela se tornou, e qual o valor adicional criado pela empresa mantendo o nível geral de consumo de recursos (Figge e Hahn, 2002a, 2002b, 2004, 2005, 2008).
- [6] Figge e Hahn, como vimos, propõem o SusVA partindo do conceito de EnVa (valor acrescentado ambiental) sugerido por Figge (2001)^{xcix}. A opção seguida passa por tomar uma lógica não centrada nos impactos causados e nos danos infligidos, mas sim no valor criado pela utilização dos recursos. Para saber onde os recursos devem ser alocados, é necessário avaliar se os benefícios de uma oportunidade de investimento/utilização excede os seus custos, e se é mais atrativa do que outras oportunidades de investimento/utilização. Um investimento só deve ser feito, e os recursos só devem ser utilizados, se os benefícios da sua utilização forem mais elevados do que os ganhos com a sua aplicação numa alternativa. Figge e Hahn (2004) começam por aplicar estes princípios no cálculo do Valor Acrescentado Ambiental (EnVA) e só posteriormente o aplicam ao SusVA. O Valor Acrescentado Ambiental é

calculado em quatro passos e pode ser traduzido pela fórmula:

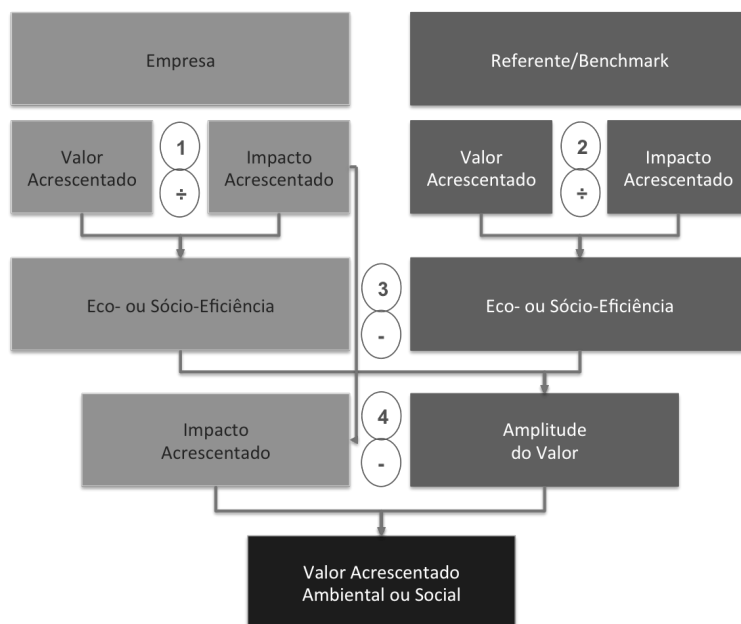
$$\text{EnVA} = (\text{Eco-eficiência}_{\text{empresa}} - \text{Eco-eficiência}_{\text{referencial}}) \times \text{EIA}_{\text{empresa}} \quad \text{ou se quisermos:}$$

$$\text{EnVA} = \left(\frac{\text{VA}_{\text{empresa}}}{\text{EIA}_{\text{empresa}}} - \frac{\text{VA}_{\text{referencial}}}{\text{EIA}_{\text{referencial}}} \right) \times \text{EIA}_{\text{empresa}},$$

em que VA é o Valor Acrescentado, e o EIA ("environmental impact added") é o impacto ambiental acrescentado da empresa e do referencial, respectivamente.

[7] Graficamente podemos representar os passos a serem dados da seguinte forma (figura 34)

Figura 34: Passos seguidos no cálculo do EnVA por Figge; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 9)



[8] O cálculo passa por (Figge e Hahn, 2002a, 10):

- determinação das eco-eficiências tradicionais da empresa e do *benchmark* (passos 1 e 2);
- cálculo da amplitude de valor (passo 3, indicado como 'amplitude de valor', traduzido a partir do original *value spread*);
- cálculo do Valor Acrescentado Ambiental (passo 4).

[9] Portanto, só se houver crescimento económico, depois de compensadas as eventuais mudanças negativas em termos de eficácia da empresa, é que podemos falar de contribuições para a sustentabilidade. Isto é traduzível pela fórmula: $\text{VA}_{t1} - \text{VA}_{t0} \geq$

$$\text{Eco-eficiência}_{\text{referencial}} \times (\text{EIA}_{t1} - \text{EIA}_{t0}),$$

com VA correspondendo ao valor acrescentado e EIA o impacto ambiental acrescentado em dois momentos, t_1 e t_0 , do tempo.

[10] A empresa terá meios para compensar estas mudanças negativas no desempenho ambiental (neste caso) desde que haja crescimento económico pelo menos equivalente aos meios necessários. Olhando só à perspetiva ambiental, o SusVA acabará por corresponder ao crescimento económico verificado, deduzidos os custos associados ao impedimento da utilização de recursos, por outros no referencial. Isto

pode ser traduzido por, $SusVA = CE - Eco-eficiência_{referencial} \times (EIA_{t1} - EIA_{t0})$,

em que *SusVA* é o valor acrescentado sustentável, *CE* é o crescimento económico verificado (traduzido por $VA_{t1} - VA_{t0}$), e $EIA_{t1} - EIA_{t0}$ são os impactos ambientais que necessitam de ser “compensados”.

[11] Se considerarmos simultaneamente múltiplas dimensões, o raciocínio é o mesmo.

Nesta situação, consideramos *n* impactos ambientais e *m* impactos sociais, que representarão o conjunto dos recursos usados por uma empresa, para atingir um determinado nível de resultado económico. Os cálculos dos valores de eco-(EEi) e sócio-eficiência(SEj) e os de eco-(EIAi) e sócio-eficácia (SIAj) são efetuados de modo análogo aos feitos para uma simples dimensão (como vimos acima). Os rácios inter-eficiências indicam-nos os contributos de cada dimensão para o valor acrescentado sustentável. Também aqui se aplica a condição de que só se houver crescimento económico, após “compensadas” as eventuais mudanças negativas em termos de eficácia da empresa, é que podemos falar de contribuições para a sustentabilidade.

E neste caso,

$$VA_{t1} - VA_{t0} \geq \frac{1}{n+m} \times \left(\sum_{i=1}^n EE_{i,b} \times (EIA_{i,t1} - EIA_{i,t0}) + \sum_{j=1}^m SE_{j,b} \times (SIA_{j,t1} - SIA_{j,t0}) \right),$$

em que *VA* é o valor acrescentado da empresa em t_0 e t_1 , *n* e *m* são os números de impactos ambientais e sociais considerados relevantes. EIA_{t0} e EIA_{t1} representam a eco-eficácia para o impacto ambiental *i* em t_0 e t_1 , e $SIA_{j,t0}$ e $SIA_{j,t1}$ a sócio-eficácia para o impacto *i* em t_0 e t_1 . Já $EE_{i,b}$ e $SE_{j,b}$ representam as eficiências do referencial para o recurso ambiental *i* e recurso social *j*. As eficiências mediante o cálculo dos rácios inter-eficiências podem indicar qual o peso de cada nas mudanças na eficácia.

[12] A divisão pelo termo ***n+m***, permite evitar duplicar a contagem do valor criado pela empresa: calcular as contribuições de valor implica assumir que a contribuição de valor é criada pela utilização de um só recurso. Somar simplesmente todas as contribuições de valor resultaria em indicar o valor criado, multiplicado por um fator correspondente ao número de recursos considerados na aplicação do método. Para obter uma avaliação integrada do valor criado por uma empresa pelo uso de um conjunto de diferentes formas de capital, temos que dividir pelo número de recursos considerados. A fórmula de cálculo do valor acrescentado sustentável (*SusVA*) para uma situação em que se consideram múltiplos recursos e impactos é $SusVA = CE -$

$$\frac{1}{n+m} \times \left(\sum_{i=1}^n EE_{i,b} \times (EIA_{i,t1} - EIA_{i,t0}) + \sum_{j=1}^m SE_{j,b} \times (SIA_{j,t1} - SIA_{j,t0}) \right).$$

[13] O cálculo do valor acrescentado, ou destruído, por cada empresa, acaba por ser um indicador de qual o contributo que é dado por cada empresa para a sustentabilidade do referencial.

[14] Os dados económico-financeiros, ambientais e sociais recolhidos servem de base para o cálculo do valor acrescentado absoluto (*SusVA* absoluto), mas também das dimensões (ambiental e social) para cada ano da série estudada (2010-2015): valor acrescentado económico (*SusVAEcon* ou *EcSusVA*), valor acrescentado ambiental

(SusVAAmb ou EnVa) e valor acrescentado social (SusVASoc ou SoVa).

[15] Quando pretendemos efetuar comparações entre empresas ou organizações, o SusVA pode ser afetado pela dimensão da empresa. Empresas maiores tem ativos maiores, ativos não financeiros maiores, maiores volumes de vendas, maiores lucros, maior liquidez e rendimento. A dimensão pode interferir na avaliação da situação. Se estamos a analisar uma empresa isoladamente, a questão não se coloca. No entanto, se pretendemos efetuar comparações, então temos que introduzir no raciocínio uma medida que relativize a dimensão empresarial.

[16] A forma encontrada por Figge, Hahn e seus colegas, para responder a esta questão passa pela introdução de um rácio custo/benefício a que chamam de rácio retorno/custo (no original *Return to Cost Ratio*, **RCR**). O **RCR** compara o retorno que uma empresa teria, confrontado-o com aquele que o referencial teria criado, utilizando os recursos da empresa (custos de oportunidade).

[17] Deduzindo para um só recurso ambiental E e para um referencial B , que pode ser a economia nacional (cuja eco-eficiência é dada por EE_B), temos que o custo de oportunidade CO^E do uso de uma quantidade E_C de um recurso ambiental por uma empresa é dado pela equação:

$$CO^E = E_C \times EE_B, \text{ (Hahn et al., 2010)}$$

A eco-eficiência baseada nos custos de oportunidade de um recurso ambiental E (EE_{OC}^E) obtém-se relacionando o retorno que a empresa atinge com uma certa quantidade de um recurso ambiental (R^C), com o custo de oportunidade do uso desse recurso (CO^E) (Figge e Hahn, 2005): $EE_{OC}^E = \frac{R^C}{CO^E}$, e como sublinham Hahn et al. (2010), CO^E depende da eco-eficiência do referencial e R^C depende da eco-eficiência da empresa.

[18] O RCR para um impacto ambiental E (RCR^E) é apresentado como se mostra de seguida, consoante EE_{OC}^E é superior ou inferior à unidade:

$$RCR^E = \begin{cases} EE_{OC}^E: 1, \text{ se } EE_{OC}^E \geq 1 \\ 1:(1/EE_{OC}^E), \text{ se } EE_{OC}^E < 1 \end{cases} \quad \text{(Hahn et al., 2010)}$$

[19] Se expressarmos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR esclarece porque fator a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Figge, Hahn e Barkemeyer, 2007).

Conforme referem Figge et al.

"The easiest way to calculate the Return to Cost Ratio is to fall back on the very fundamental insight that value is only created when the return exceeds the costs of an activity. Recall that Sustainable Value is only created if a company's return exceeds the opportunity costs of the resources it uses." (2006,20).

- i. Providenciar dados que poderão ser objeto de análise (diacrónica e sincrónica) das empresas e evolução do seu desempenho, a serem incorporados na análise holística de cada uma, e essencial para o estabelecimento de inferências simples e meta-inferências comparativas com impacto ao nível do teste do modelo.
- ii. Selecionar, como vimos, participantes para a segunda fase da investigação, mediante a criação de dois sub-grupos de empresas da amostra inicial, com base nos resultados obtidos.

[22] Este conjunto de análises, parcial e total, são importantes para a compreensão do perfil e desempenho das empresas selecionadas em termos de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica.

6.2.6 Estudo B

6.2.6.1 Recolha de dados

O **estudo B está ligado ao A**, entre outras razões pelo facto de a seleção dos participantes para o B depender dos resultados de A. O tratamento e análise dos dados feitos na primeira fase permitem, entre outros fins, selecionar dois sub-grupos de empresas com diferentes (máxima variação/polaridade extrema) tipos de contributos para a sustentabilidade do referencial. Interessamos compreender mais aprofundadamente as razões, os determinantes e justificações, subjacentes a estes diferentes contributos e, nessa medida, testar se o modelo proposto na primeira parte deste documento tem viabilidade.

Para este objetivo, o estudo B utiliza uma fonte de elementos qualitativos como base para a avaliação do fenómeno empírico: entrevistas – diálogos (conversas interativas) geradores de dados a partir da colocação de perguntas. A entrevista constitui o método de recolha de dados de carácter qualitativo.

Entrevistas

A forma de geração de dados por nós usada nesta fase é a **entrevista**. De forma simples, uma entrevista é uma discussão intencional entre duas ou mais pessoas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). É uma conversa com um propósito definido, e com uma estrutura (roteiro ou guião) que pode apresentar diversos graus de explanação e flexibilidade. Na entrevista, o entrevistador enquadra e guia a conversa, procurando respostas e explicações de outra pessoa, para certas questões ou temas

(Gulham, 2000; May, 2001; Denzin, 2002; Denzin e Lincoln, 2011; Bryman, 2004; Silverman, 2013).

Uma entrevista de pesquisa serve o fim intencional de obter informação e aumentar a compreensão sobre assuntos relevantes para as metas e perguntas da investigação (Gillham, 2000). Quando um investigador decide enveredar pela entrevista como método de recolha de dados, é porque tem consciência da mais-valia nela encerrada, isto é, a oportunidade de um certo tópico ou assunto ser visto pelos olhos do entrevistado, e compreender as razões e justificações para essa visão particular. É esse o motivo principal para que as entrevistas sejam situações geralmente pautadas por:

“a low degree of structure imposed by the interviewer; a preponderance of open questions; a focus of ‘specific situations and action sequences in the world of the interviewee’ rather than abstractions and general opinions.” (King, 1994, 14)

King (1994) refere que uma das características mais centrais das entrevistas é a natureza do relacionamento que se estabelece entre entrevistador e entrevistado. Os resultados de uma entrevista são fruto de um esforço comum e influenciado por uma situação específica de comunicação (Foddy 1993). Mesmo que sejam envidados esforços em contrário, essa situação comunicativa é assimétrica e enviesada (em termos de controlo) a favor do entrevistador, já que é este que define os atributos da mesma, e estabelece os termos em que ela decorre. É por isso uma forma oportunista e situada, de produção de conhecimento, que se subordina aos interesses daquele em controlo. É, ainda, influenciada pelo enquadramento sócio-cultural em que se desenrola, e aquele dos que interagem, bem como por aquilo que é tido por legítimo, correspondendo a expectativas de entrevistador e entrevistado sobre a situação de interação e comunicação (Wengraf, 2001, Bryman, 2004; Fontana e Frey, 2005; Edwards e Holland, 2013; Silverman, 2016). Dizem Holland e Ramazzanoglu (1994) que

“As a social event, it has its own set of interactional rules which may be more or less explicit, more or less recognized by the participants. In addition, there are several ways in which the interview constitutes a learning process...Participants can discover, uncover or generate the rules by which they are playing this particular game. The interviewer can become more adept at interviewing, in terms of the strategies which are appropriate for eliciting responses.” (1994, 135)

As entrevistas não são, por isso, interações normais e habituais. Elas têm lugar num contexto semi-natural (não refletindo exatamente aquilo que naturalmente acontece), e por essa razão, são mais adequadas para compreender entendimentos, perceções e experiências, do que atividades ou

comportamentos. Atkinson e Coffey (2002) afirmam que, neste sentido, as entrevistas são performativas e dramatizadas, na medida em que, entrevistador e entrevistado, assumem diferentes papéis e abordam a situação de entrevista a partir de diferentes ângulos e perspectivas que refletem as suas experiências, expectativas, convicções, atitudes e interesses (Foddy, 1993; Wengraf, 2001).

No âmbito desta investigação, este fato é particularmente saliente, uma vez que os entrevistados irão falar em nome da organização que representam, pelo que para além das suas visões individuais, aquelas da organização serão também apresentadas e exploradas pelo entrevistado. Diz Seidman (2006) que as entrevistas são exercícios de criação de sentido já que os entrevistados contam a sua história sobre um tópico, baseando-se e refletindo sobre a sua experiência, e a partir dos papéis que estão a desempenhar. A história contada é, no caso das entrevistas com representantes empresariais, um ato estratégico.

Flick observa com interesse que, “practices are only accessible through observation; interviews and narratives merely make the accounts of practices accessible.” (1988, 222). A entrevista permite ao entrevistador aceder ao mundo do entrevistado, à sua forma de pensar, analisar e ao racional das suas ações. A entrevista dá acesso àquilo que subjaz às decisões e atitudes e opiniões. O valor descritivo da entrevista é neste sentido, mais reduzido. O valor exploratório e refletivo sobre a experiência e prática, é onde se encontra o valor de uma entrevista. Blandford refere que no estudo de 2002 de Blandford e Rugg, os investigadores

“[...] asked participants to describe how they completed a routine task, and then to show us how they completed it. The practical demonstration revealed many steps and nuances that were absent from the verbal account: these details were taken for granted, so ‘obvious’ that participants did not even think to mention them.” (2013, 23)

O desenho específico da entrevista está dependente de uma série de fatores. Logo a começar, os objetivos da entrevista, mas também a análise subsequente que pretendemos fazer dos dados recolhidos^c (a estratégia de pesquisa seguida, se quisermos, e o caráter mais marcadamente dedutivo ou indutivo que assumimos, influencia sobremaneira o desenho do instrumento e do processo), a forma e estilo de interação envolvidos (presencial, telefónica, mediação eletrónica), e,

naturalmente, o grau de controlo que o entrevistador pretende introduzir no processo (Gillham, 2000; Kvale, 2007; Edwards e Holland, 2013; Silverman, 2016).

As entrevistas poderão, por isso, ter diferentes graus de formalização e estruturação. O simples facto de a entrevista conter, por definição, um certo grau de intencionalidade, implica imediatamente, que é inevitável que haja nas entrevistas de pesquisa sempre um certo grau de estrutura e directividade (Gillham, 2000; Edwards e Holland, 2013; Silverman, 2016).

Saunders, Thornhill e Lewis (2009) sugerem o esquema de categorização na figura 35 (abaixo).

Figura 35: Categorias de entrevistas; fonte: autor, adaptado de Saunders, Thornhill e Lewis (2009, 321)



É, todavia, nossa convicção que os extremos que nele se encontram são mediados por inúmeras posições intermédias que revelam outras valências. Um esquema de categorização utilizando as dimensões “estruturação” e “controlo do quadro da entrevista”, parece mais razoável (King, 1994; Easterby-Smith et al., 2008; Bryman, 2012; Silverman, 2013). Podemos, por isso, considerar uma classificação a variar de entrevistas não *estruturadas e não-diretivas*, até *estruturadas e diretivas*, usualmente utilizadas em pesquisa com uma inclinação mais quantitativa, e baseadas em perguntas sobretudo fechadas (tipos de respostas antecipadamente previstas) por oposição a abertas (tópico que é avançada e em que se pede, com diferentes graus e tipos de constrangimento, a posição do enrevistado). Este último tipo de entrevistas obriga-se, geralmente, a processos de amostragem probabilística. Já as não estruturadas, ou aquelas que, por estarem no meio de um contínuo imaginário entre extremos, se designam por semi-estruturadas (Fontana and Frey, 2005), centram-se na riqueza dos dados não numéricos delas resultantes (Easterby-Smith et al., 2008).

Dizem Saunders, Thornhill e Lewis

“semi-structured and in-depth (unstructured) interviews are ‘nonstandardised’. These are often referred to as ‘qualitative research interviews’ (King 2004). In semi-structured interviews the researcher will have a list of themes and questions to be covered, although these may vary from interview to interview. This means that you may omit some questions in particular interviews, given a specific organisational context that is encountered in relation to the research topic. The order of questions may also be varied depending on the flow of the conversation. On the other hand, additional questions may be required to explore your research question and objectives given the nature of events within particular organisations. The nature of the questions and the ensuing discussion mean that data will be recorded by audio-recording the conversation or perhaps note taking.” (2009,320-321)

Face ao exposto, e no contexto da presente investigação, consideramos que **entrevistas semi-estruturadas, presenciais, guiadas por uma listagem de tópicos a serem explorados fluidamente na interação, organizadas sob a forma de perguntas de carácter aberto**, são a abordagem mais adequada para o nosso caso e conseguem um bom equilíbrio entre flexibilidade, estruturação e abertura.

Atendendo à nossa filosofia de pesquisa, à estratégia adotada, à orientação dedutiva que seguimos no teste do modelo analítico desenvolvido na primeira parte deste trabalho, os tópicos a serem discutidos nas entrevistas estarão relacionados com as dimensões e atributos do modelo, e com a sua verificação em cada empresa.

6.2.6.2 Aspetos processuais da recolha de dados

A recolha de dados dos dois estudos tem lugar em dois momentos temporais distintos. A recolha de dados do estudo B incidiu sobre as empresas selecionadas no primeiro estudo. Após terem sido selecionadas as empresas a serem envolvidas, iniciou-se um processo de identificação dos responsáveis máximos da área de responsabilidade social (sustentabilidade) destas organizações. A escolha de interlocutores chave assume um papel fundamental para a presente investigação. Importa encontrar interlocutores que concentrem as características de senioridade técnica (conhecimento relativamente ao tema), senioridade organizacional (conhecimento relativamente à organização) e legitimidade representativa (capacidade de representar a organização ao mais alto nível relativamente ao tema, devido à função que ocupam e desempenho que têm e grau de intervenção estratégica). A escolha dos interlocutores privilegiados incidiu, por isso, em responsáveis de primeira (administração) ou segunda (diretores de área-departamentais) linhas,

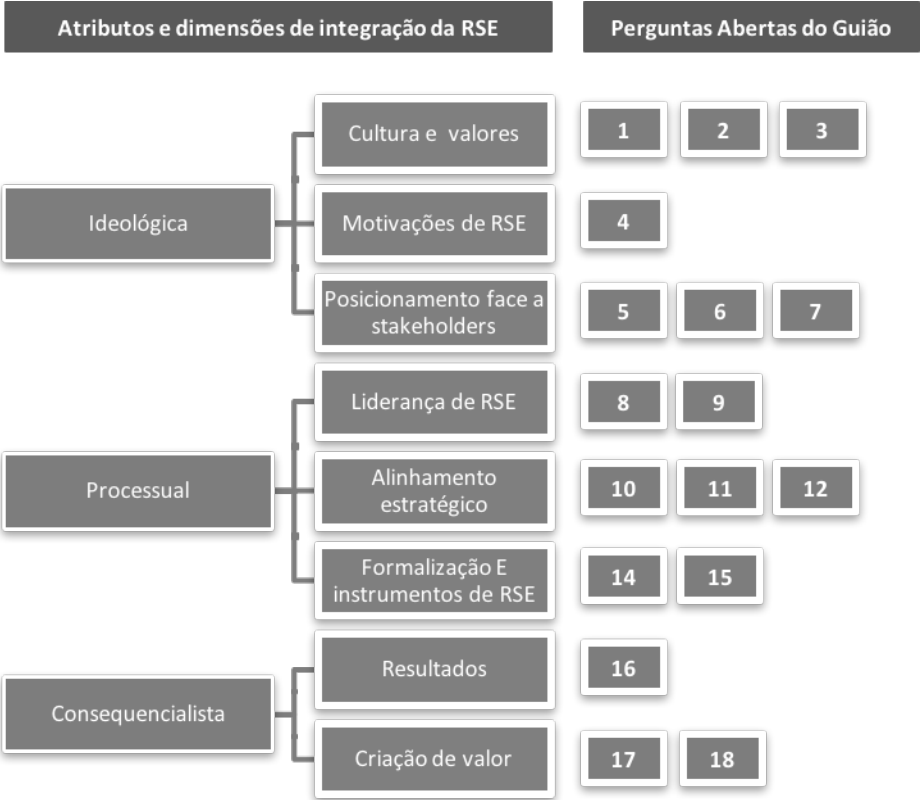
das empresas selecionadas. O processo de identificação e contato preliminar, foi efetuado utilizando a rede de contactos pessoais do autor. Os interlocutores foram abordados por via eletrónica (correio eletrónico) durante o período 1-15 de Julho de 2017. O autor identificou-se pessoal e academicamente, junto de todos os interlocutores. No contacto formalizou-se o pedido de marcação de entrevista, apresentou-se os objetivos do projeto de investigação e os objetivos gerais da entrevista. As quatro entrevistas foram agendadas para o período de 18 a 22 de Setembro de 2017. Os interlocutores foram novamente abordados durante o período de 4 a 8 de Setembro de 2017, no sentido de confirmar a disponibilidade e marcação efetuada anteriormente. A tabela 21 (abaixo) identifica os entrevistados e caracterização geral dos mesmos e das situações de entrevista. O guião da entrevista foi organizado tendo em vista os objetivos da investigação e as perguntas de pesquisa estabelecidas. Sendo que pretendemos aprofundar e estudar a validade do modelo apresentado na primeira parte deste documento, a organização do guião acaba por ser influenciada por este modelo (apresentado, recordamos sob a forma de matriz analítica).

Tabela 21: Caracterização geral dos entrevistados e das situações de entrevista; fonte: autor

Empresa	Nome do entrevistado	Informação organizacional sobre o entrevistado	Localização da entrevista	Data e hora	Duração da entrevista	Gravação da entrevista e consentimento informado dado	Condições e impressões imediatas sobre a entrevista
Mota Engil	Eduardo Pimentel (1) Luís Monteiro (2)	(1) Administrador (2) Diretor de Área Sustentabilidade	Edifício Mota Engil Rua Mário Dionísio, 2 2799-557 Linda-a-Velha Tel.: +351 214 158 200	22/09/17 às 10:00	1:10:00	Formulário de consentimento informado assinado (Anexo XXXXX), gravação efetuada	Interlocutores disponíveis e envolvidos. Visão não instrumental da sustentabilidade. Interesse pelo estudo e sus conclusões. Alguma relutância em libertar certa informação. Disponibilidade para mais tempo do que previsto.
REN Redes Elétricas Nacionais	Margarida Ferreirinha	Diretora de Comunicação, Marketing e Sustentabilidade	Edifício REN Av. Estados Unidos da América, nº55, 1.749-061 Lisboa Tel.: +21 001 35 00	20/09/17 às 9:30	1:12:00	Formulário de consentimento informado assinado (Anexo XXXXX), gravação efetuada	Enorme empatia e interesse pelo tema. Grande autonomia de decisão. Proximidade aos órgãos de gestão de topo. Conhecimento e visão estratégica sobre a matéria. Sendo primariamente responsável da comunicação, grande ênfase dada aos stakeholders.
EDP Energias de Portugal	António Castro	Diretor Geral DSA – Direção de Sustentabilidade DGR – Direção de Gestão do Risco	Edifício EDP Av. 24 Julho, 12 – Torre Poente, PIs 3 1249-300 Lisboa, Portugal Tel: (+351) 210 012 121	22/09/17 às 16:00	55:09	Formulário de consentimento informado assinado (Anexo XXXXX), gravação efetuada	Enorme experiência de negócio e completa visão da empresa e de todas as suas incidências e particularidades. Enorme disponibilidade e atibilidade. Conhecedor de todas as matérias e de todas as limitações da empresa a nível especialmente ambiental.
Galp	Sandra Aparício (1) Sofia Clemente Silva (2) Claudia Montenegro (3)	Diretora de Ambiente e Sustentabilidade Técnica Técnica	Rua Tomás da Fonseca, Torre A 1600 -209 Lisboa, Portugal T. +351 927525614	19/09/17 às 16:00	1:22:00	Formulário de consentimento informado assinado (Anexo XXXXX), gravação efetuada	Únicos que solicitaram os tópicos da entrevista antecipadamente. Tentativa de “framing institucional” com projeção de uma apresentação cuja durou 20 minutos. Muito conhecedores e técnicos. Os mais retóricos de todos os entrevistados. Muito centrados na mensagem de sustentabilidade e na importância estratégica da mesma para o negócio

Considerando as dimensões e atributos da integração da RSE na organização (ver figura 36 abaixo), a partir da matriz analítica integradora da primeira parte deste documento, desenvolvemos uma série de tópicos orientadores, sob a forma de guião de entrevista (Apêndice 2) que com eles estão relacionados segundo o seguinte esquema de correspondências:

Figura 36: Estrutura de dimensões e atributos de integração da RSE na organização e correspondência com os tópicos do guião de entrevista seguido; fonte: autor



Cada entrevista foi transcrita, e foram identificadas as alocações de cada interveniente com as indicações EMP (nome da empresa) e ENT ou AMM (entrevistador). Todas as páginas, e respetivas linhas, de cada entrevista, foram numeradas, no sentido de as preparar adequadamente para a posterior análise.

Uma das limitações da presente investigação prende-se com o facto do guião e modelo de entrevista não terem sido sujeitos a um pré-teste. As circunstâncias da investigação e o número de empresas envolvidas na investigação não facilitaram o seu desenvolvimento, embora o autor esteja consciente da sua importância e das implicações da sua ausência.

A interação com a primeira empresa entrevistada, no entanto, acabou por ser relevante na afinação

da forma e conteúdo das restantes. A entrevista com a Galp, ao iniciar-se com uma apresentação por parte da Galp que cobria alguns dos tópicos a serem abordados, permitiu que o autor, por um lado não tivesse liderado totalmente, como pretendido, a interação e a discussão dos tópicos, e por outro fez com que parte dos tópicos fossem abordados num grau de profundidade não tão elevado quanto se pretendia. Além disso, permitiu perceber que as respostas dos entrevistados, nomeadamente, aos tópicos 5, 6 e 7 do guião, por vezes se sobrepunham. Este conjunto de aprendizagens acabou por conduzir a uma afinação do modelo da forma e do conteúdo, tendo sido introduzido maior pragmatismo e austeridade na condução da conversa, bem como uma estratégica alteração da ordem de discussão dos tópicos que, no nosso entendimento, veio beneficiar a fluidez da interação e a intensidade/densidade das respostas.

Todas as entrevistas se desenvolveram nos escritórios dos entrevistados, nos edifícios das respetivas empresas, de modo a garantir maior conforto e auto-confiança, mas também para relembrar permanente e simbolicamente, o papel representativo que os entrevistados estavam a encarnar. Todas as entrevistas se iniciaram com uma apresentação do entrevistador, dos objetivos do estudo e objetivos da entrevista. Não foram, todavia, explicados em detalhe os objetivos do estudo e da entrevista, já que o autor considerou que um excesso de informação poderia condicionar a forma e conteúdo das respostas, e a qualidade dos dados a recolher. A todos os entrevistados foi lido o protocolo ético e as condições do desenvolvimento da entrevista. Os princípios de confidencialidade, anonimato, livre retirada da situação de entrevista de acordo com os interesses do entrevistado, livre definição do início e fim da entrevista pelo entrevistado, a utilização única com fins académicos dos resultados do presente estudo, foram apresentados, explicados e clarificados, quando disso houve necessidade. Foi apresentado um formulário de consentimento informado (Apêndice 3) a todos os entrevistados, que todos preencheram (Apêndices 4-7). O autor solicitou, ainda, autorização para proceder à gravação em suporte áudio das entrevistas, de forma a sustentar melhor as notas tiradas durante as entrevistas e para reduzir o possível enviesamento na recolha de informação e dados. Todas as gravações se encontram

disponíveis em suporte digital para consulta. Foram seguidos todos os princípios éticos preconizados (Creswell, 2013) não só com a intenção de respeito e consideração pelos envolvidos diretamente, mas simultaneamente, pela comunidade de pesquisa em que o autor se insere.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009), apontam que a qualidade de recolha de dados pode ser afetada pelo chamado efeito de investigador que se refere aos erros que podem resultar das atitudes e comportamentos (entre outros, como por exemplo: indumentária) do próprio investigador.

Procurámos por isso seguir as indicações de Saunders, Lewis e Thornhill (2009), Foddy (2001), Edwards e Holland (2013) entre outros, ao nível da preparação e desenvolvimento da entrevista.

Atendendo à natureza comparativa do estudo de caso que desenvolvemos, e de modo a garantir graus mais elevados de legitimidade e fiabilidade (Onwuegbuzie, 2003) na recolha de dados algumas preocupações estiveram presentes nesta fase (Maxwell, 1996, 2013; Onwuegbuzie e Johnson, 2006; Johnson e Christensen, 2014):

- [1] o investigador recolheu cautelosamente os dados, e transcreveu-os *ipsis verbis*, estando os mesmos disponíveis para comprovação e consulta de modo a aumentar a legitimidade descritiva (Maxwell, 1996);
- [2] o investigador procurou recolher informação centrada nas suas perspetivas e visões sobre os tópicos em investigação de forma a manter a legitimidade interpretativa do estudo (Maxwell, 1996);
- [3] o investigador, ao abordar dedutivamente o processo de pesquisa (partindo de uma proposta teórica de interpretação de uma determinada área do conhecimento sobre responsabilidade social empresarial), procurou desenhar os instrumentos de recolha de dados acima identificados segundo um processo de correspondência direta entre necessidades informativas e modelo de análise sob teste, de modo a garantir padrões mínimos de legitimidade teórica;
- [4] o investigador está consciente das limitações à generalização que o presente estudo apresenta (legitimidade externa) e procedeu a uma descrição pormenorizada dos procedimentos utilizados de modo a serem escrutinados pela comunidade científica numa tentativa de os resultados poderem servir de base (enquanto estudo exploratório) a evoluções, melhorias e expansão dos modelos teóricos apresentados.

Como aconselha Creswell (2013, 251-254), procurámos utilizar técnicas capazes de aumentar a fiabilidade, legitimidade e credibilidade dos dados, e limitar os naturais enviesamentos que um

estudo desta natureza implica. Dentro das possibilidades e limitações impostas pela presente investigação, seguimos os quatro princípios de recolha de dados preconizados por Yin (2014).

6.2.6.3 Análise de dados

Este momento de análise é, eminentemente, qualitativo. Como referem Miles e Huberman (1994) e Berg (2009), de um certo modo, todos os dados são qualitativos: temos uma experiência em bruto, que é convertida em palavras ou em números. Esta perspetiva, embora interessante, não revela a essência das especificidades da análise qualitativa.

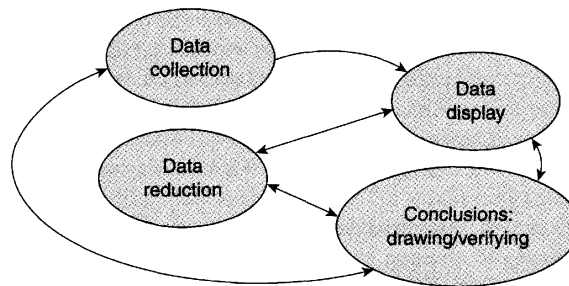
A análise qualitativa centra-se em palavras, e sequências de palavras, ditas sobre um certo tema, num contexto específico e numa situação determinada, às quais se atribui um certo significado (de uma multitude de significados possíveis) de acordo com a interpretação imprimida e atribuída por um investigador. Miles e Huberman (1994) afirmam que estas palavras são, inevitavelmente, enquadradas pelos nossos conceitos implícitos. As palavras, disponíveis em documentos, entrevistas ou aquelas resultantes das descrições de observações, não estão imediatamente disponíveis, e têm por isso, de ser processadas (Creswell e Plano-Clark, 2017). Este processamento tem diferentes passos: primeiro há que tratar fisicamente os dados, para eles estarem posteriormente disponíveis para serem interrogados, organizados e interpretados, por forma a possibilitarem a sua significação, no âmbito do quadro teórico que circunscreve o estudo ou investigação.

Diz Hatch a este propósito que:

“Data analysis is a systematic search for meaning. It is a way to process qualitative data so that what has been learned can be communicated to others. Analysis means organizing and interrogating data in ways that allow researchers to see patterns, identify themes, discover relationships, develop explanations, make interpretations, mount critiques, or generate theories. It often involves synthesis, evaluation, interpretation, categorization, hypothesizing, comparison, and pattern finding. It always involves what Wolcott calls “mindwork”. . . Researchers always engage their own intellectual capacities to make sense of qualitative data.” (2002, 148)

É neste sentido que o modelo de análise qualitativa de Miles e Huberman (1994, 2013) permanece uma forma válida de entendermos os componentes do processo de análise qualitativa (ver figura 37 abaixo). Na visão dos autores a redução dos dados (“data reduction”) é uma parte integrante da análise, interligada com a organização e apresentação da informação (“data display”).

Figura 37: Modelo interativo dos componentes da análise de dados qualitativos; fonte: Miles e Huberman (1994, 12)



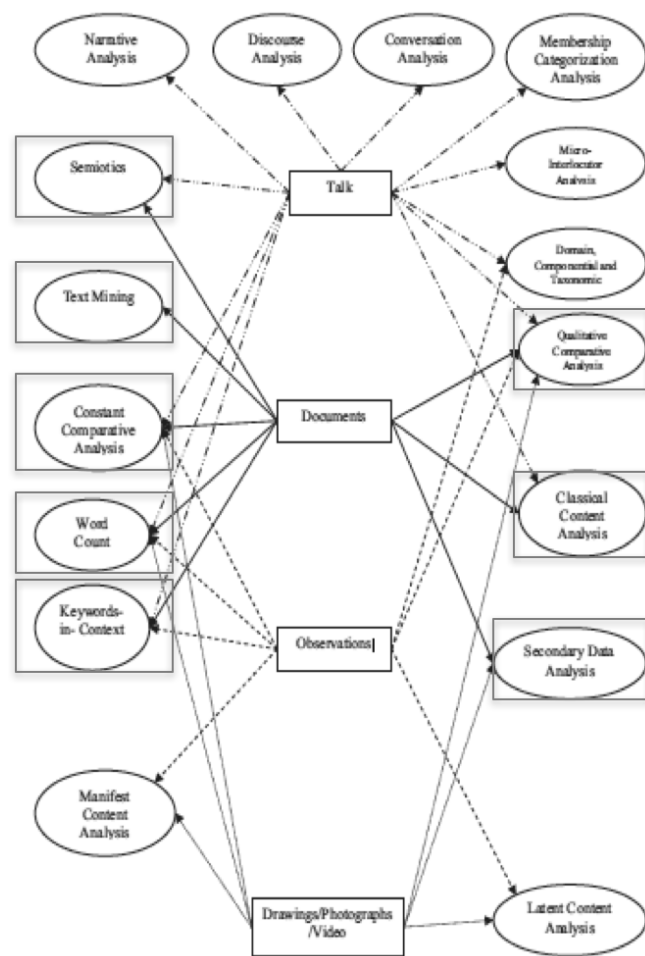
São estes procedimentos que permitem transformar dados em bruto em dados analisados, prontos para a fase de inferência e meta-inferência (Teddle e Tashakkori, 2009) e para extração de conclusões. Maxwell (2013) diz-nos que nesta “abordagem de análise às palavras” temos três opções analíticas, embora a maioria dos autores privilegiem uma delas. Diz o autor:

“At this point, you have a number of analytic options. These fall into three main groups: (1) memos, (2) categorizing strategies (such as coding and thematic analysis), and (3) connecting strategies (such as narrative analysis) (Maxwell & Miller, n.d.). Unfortunately, many texts and published articles deal explicitly only with coding, giving the impression that coding is qualitative data analysis. In fact, most researchers informally use other strategies as well; they just don’t describe these as part of their analysis. I want to emphasize that reading and thinking about your interview transcripts and observation notes, writing memos, developing coding categories and applying these to your data, and analyzing narrative structure and contextual relationships are all important types of data analyses.” (2013, 96)

No nosso caso iremos privilegiar **estratégias de categorização** já que nos interessa fragmentar os dados (Strauss, 1987) e rearranjá-los em categorias que facilitem a comparação inter e intra-categorias, e que ajudem ao desenvolvimento de compreensões teóricas (Maxwell, 2013, 96). Esta perspectiva é semelhante àquela seguida por Yin (2011, 176) em que sugere que a análise qualitativa atravessa um ciclo em cinco fases que envolve compilar, desagregar, reagregar, interpretar e concluir sobre os dados qualitativos recolhidos.

Leech e Onwuegbuzie (2009) sugerem que os métodos que podem ser utilizados na análise de dados qualitativos variam consoante o tipo de dados que forem recolhidos. Para estes autores há um conjunto de dezoito técnicas-base com diferentes utilizações, cujas dependem do facto de nos focarmos em dados visuais, observações, documentos ou dados relativos a conversas. No nosso caso, considerando a natureza dos dados recolhidos (documentais e transcrições de entrevistas), os **métodos mais adequados são os relativos a dados documentais** (conforme assinalado por quadrados cinza na figura 38)

Figura 38: Organização do tipo de análise segundo o tipo de dados obtidos, com ênfase a azul dos métodos a serem utilizados preferencialmente para a análise de dados qualitativos de carácter documental (efetuada pelo autor); fonte: autor, adaptado de Leech e Onwuegbuzie (2009, 589)



Na presente investigação iremos recorrer a processos de **codificação** para procedermos à categorização no seio da aplicação de **processos de análise de conteúdo** (Miles e Huberman, 1994; Ryan e Bernard, 2000; Miles, Huberman e Saldaña, 2014; Saldaña, 2009, 2013; Creswell, 2013). Miles, Huberman e Saldaña (2014), consideram **códigos**, rótulos ou etiquetas que atribuem significado simbólico à informação descritiva ou inferencial coligida durante o estudo. Estes códigos estão associados a bocados de dados (“chunks”) com dimensão variada, e que podem ser mais descritivos e informativos, ou mais evocativos e metafóricos.

Saldaña define código da seguinte forma:

“most often a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data. The data can consist of interview transcripts, participant observation field notes, journals, documents, drawings, artifacts, photographs, video, Internet sites, e-mail correspondence, literature, and so on. The portion of data to be coded during First Cycle coding processes can range in magnitude from a single word to a full paragraph to an entire page of text to a stream of moving images. In Second Cycle coding processes, the portions coded can be the

exact same units, longer passages of text, analytic memos about the data, and even a reconfiguration of the codes themselves developed thus far. Charmaz (2001) describes coding as the “critical link” between data collection and their explanation of meaning... In qualitative data analysis, a code is a researcher-generated construct that symbolizes and thus attributes interpreted meaning to each individual datum for later purposes of pattern detection, categorization, theory building, and other analytic processes. Just as a title represents and captures a book, film, or poem’s primary content and essence, so does a code represent and capture a datum’s primary content and essence.” (2013,3–4)

Saldaña divide a codificação em dois ciclos, em que no primeiro os códigos são atribuídos a pedaços dos dados, e no segundo, partindo dos resultados do ciclo anterior, evolui-se para uma progressiva conceptualização. A **codificação**^{ci} é, por isso, um método de interpretação e análise, que se desenvolve em ciclos sequenciais de progressiva complexidade. Os códigos são primeiramente atribuídos para identificar padrões recorrentes, e a partir destes os códigos são agrupados para criar um menor número de categorias ou **códigos padrão** (Saldaña, 2009). A análise das relações entre categorias de códigos serve para propor análises mais complexas, que podem ser utilizadas, quer para o desenvolvimento de teoria (caso da “grounded theory”), como para a argumentação e apresentação de proposições (Miles, Huberman e Saldaña, 2013).^{cii}

Neste sentido, e como dizem Leech e Onwuegbuzie (2007,565), a análise pode ser desenvolvida **dedutivamente** (códigos gerados antes da análise e procurados, seguidamente, nos dados), **indutivamente** (códigos emergem dos dados), e ainda **abductivamente** (códigos desenvolvem-se interativamente).

Uma particularização do método pode ser encontrada na **análise categorial temática**, que abarca totalmente estas três possibilidades e faz a ponte entre a codificação e a análise de conteúdo clássica de base quantitativa (Krippendorff, 2013; Neuendorf, 2017). Dizem Braun e Clarke a este propósito

“Thematic Analysis (TA) is a method for systematically identifying, organising, and offering insight into, patterns of meaning (themes) across a dataset. Through focusing on meaning across a dataset, TA allows the researcher to see and make sense of collective or shared meanings and experiences. Identifying unique and idiosyncratic meanings and experiences found only within a single data item is not the focus of TA. This method, then, is a way of identifying what is common to the way a topic is talked or written about, and of making sense of those commonalities. However, what is common is not necessarily in and of itself meaningful or important. The patterns of meaning that TA allows the researcher to identify need to be important in relation to the particular topic and research question being explored. Analysis produces the answer to a question, even if, as in some qualitative research, the specific question that is being answered only becomes apparent through the analysis. There are numerous patterns that could be identified across any dataset - the purpose of analysis is to identify those relevant to answering a particular research question.” (2012,57)

Uma das vantagens da análise categorial temática é a sua flexibilidade teórica, ou seja, pode ser

utilizada em diferentes contextos e para responder a diferentes tipos de perguntas de pesquisa. A análise de dados tendo por base os temas, permite-se a diferentes tipos de abordagens (Patton, 1990; Hayes 1997; Frith e Gleeson 2004; Braun e Clarke, 2006):

- [1] Indutiva: codificação e desenvolvimento de temas orientados pelo conteúdo dos dados;
- [2] Dedutiva: codificação e desenvolvimento de temas orientados pelos conceitos ou ideias existentes;
- [3] Semântica: codificação e desenvolvimento de temas refletem o explícito conteúdo dos dados;
- [4] Latente: codificação e desenvolvimento de temas dão conta de conceitos e princípios subjacentes aos dados;
- [5] Realista ou essencialista: codificação e desenvolvimento de temas centra-se em relatar uma realidade assumida e evidente nos dados
- [6] Construcionista: codificação e desenvolvimento de temas centra-se em perceber como é que uma certa realidade é criada pelos dados.

No nosso caso iremos seguir uma **orientação dedutiva** com base em categorias identificadas aprioristicamente, originadas no modelo de análise integrador da RSE estratégica desenvolvido na primeira parte deste documento. Como refere Hyde

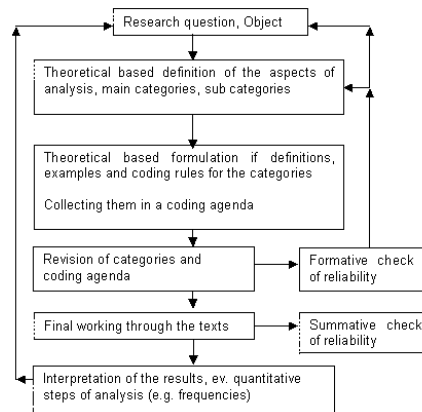
"Inductive reasoning is a theory building process, starting with observations of specific instances, and seeking to establish generalisations about the phenomenon under investigation. Deductive reasoning is a theory testing process which commences with an established theory or generalisation, and seeks to see if the theory applies to specific instances." (2000, 83)

Mayring (2000) sugere que quando seguimos uma **abordagem dedutiva** estamos a utilizar uma deriva do método de análise de conteúdo clássico ou tradicional, particularmente comum em análises de carácter mais qualitativo, como é o caso vertente. Diz o autor que:

"Deductive category application works with prior formulated, theoretical derived aspects of analysis, bringing them in connection with the text. The qualitative step of analysis consists in a methodological controlled assignment of the category to a passage of text. [...] Then main idea here is to give explicit definitions, examples and coding rules for each deductive category, determining exactly under what circumstances a text passage can be coded with a category. Those category definitions are putted together within a coding agenda." (2000, paragrafos 13 e 15)

Mayring apresenta um modelo gráfico do processo que é elucidativo (ver figura 39),

Figura 39: Modelo de processo de uma aplicação categorial dedutiva; fonte: Mayring (2000, parágrafo 14)



Braun e Clarke (2006) falam de uma dicotomia entre **análise categorial temática indutiva e teórica (ou dedutiva)**. Nas palavras das autoras encontramos duas maneiras de identificar os temas neste tipo de análise.

“An inductive approach means the themes identified are strongly linked to the data themselves (Patton, 1990) (as such, this form of thematic analysis bears some similarity to grounded theory). In this approach, if the data have been collected specifically for the research (e.g., via interview or focus group) the themes identified may bear little relationship to the specific question that were asked of the participants. They would also not be driven by the researcher’s theoretical interest in the area or topic. Inductive analysis is therefore a process of coding the data without trying to fit it into a pre-existing coding frame, or the researcher’s analytic preconceptions. In this sense, this form of thematic analysis is data-driven. However, it is important to note, as we discussed earlier, that researchers cannot free themselves of their theoretical and epistemological commitments, and data are not coded in an epistemological vacuum. In contrast, a ‘theoretical’ thematic analysis would tend to be driven by the researcher’s theoretical or analytic interest in the area, and is thus more explicitly analyst-driven. This form of thematic analysis tends to provide less a rich description of the data overall, and more a detailed analysis of some aspect of the data. The choice between inductive and theoretical maps onto how and why you are coding the data as well. You can either code for a quite specific research question (which maps onto the more theoretical approach) or the specific research question can evolve through the coding process (which maps onto the inductive approach).” (2006, 84)

No nosso caso, a análise dedutiva que desenvolvemos é **orientada não pelos dados, mas pelos nossos interesses teóricos**. A este propósito referiu Maxwell que:

“Theoretical categories, in contrast, place the coded data into a more general or abstract framework. These categories may be derived either from prior theory or from an inductively developed theory (in which case the concepts and the theory are usually developed concurrently). They usually represent the researcher’s concepts (what are called “etic” categories), rather than denoting participants’ own concepts.” (2013, 98)

Entendemos por **tema**, neste estudo, os núcleos de sentido que compõem os documentos que formam o corpus de análise, e cuja existência apresenta significado ou permite dar resposta à nossa questão de partida (Bardin, 1995). São unidades de significação com legitimidade mais psicológica do que linguística, já que procuramos não regularidades linguísticas, mas regularidades de significação e entendimento, com dimensão variável e cuja validade é determinada pelo enquadramento teórico estabelecido. Podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma

alusão, e, inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações ou proposições (Bardin, 1995). Se é certo que a análise categorial temática é mais flexível, permitindo que a unidade recortada não deixe nunca de apresentar sentido, é importante salientar que a sua característica distintiva reside na forma. O tema não é formal, ou seja, apresenta uma estrutura variável cujo objetivo é fornecer sentido à unidade recortada, permitindo ao investigador proceder a um recorte mais completo, atribuindo sentidos implícitos que seriam perdidos caso a unidade a ser considerada fosse a frase ou a palavra. Referem Braun e Clarke que “a theme captures something important about the data in relation to the research question, and represents some level of *patterned* response or meaning within the data set” (2006, 87).

6.2.6.4 Aspetos processuais da análise de dados

Importa a este ponto clarificar alguns aspetos do processo de análise de dados.

Análise categorial temática.

O **corpus de análise** do presente estudo consiste de transcrições *verbatim* de entrevistas desenvolvidas junto das quatro empresas selecionadas na primeira fase de análise de dados.

A **unidade de registo** selecionada para a condução da investigação é o **tema**, procedendo-se a uma regra de recorte pelo sentido e não pela forma, ou seja, serão identificados nos documentos que constituem o *corpus de análise* os “*núcleos de sentido* que compõem a comunicação”^{ciii} cuja existência apresenta significado ou permite dar resposta às questões de partida. No nosso caso, a unidade de registo será uma unidade de significação complexa, uma ideia ou alusão, que se reporte directamente às categorias pré-estabelecidas e definidas pelo modelo integrador de análise, apresentadas sob a forma de dimensões ou atributos de análise.

As unidades de registo recortadas são codificadas com objetivo de facilitar a sua consulta no texto original. As unidades de registo são referenciadas utilizando o **seguinte sistema de codificação** (de acordo com a regra que se apresenta na figura 40, abaixo).

Figura 40: Sistema de regras para a identificação das unidades de registo; fonte: autor

Código 1	Código 2	Código 3	Código 4
EMP	DOC	PAG	LIN
Designação da Empresa	Designação do Documento	Número da Página	Número da Linha

Na base do sistema está a tabela de códigos que se apresenta na figura 41 (abaixo),

Figura 41: Sistema de códigos de suporte à criação de rótulos de identificação das unidades de registo; fonte: autor

Código1: EMP	Código2: DOC	Código3: Nº Página	Código4: Nº Linha
GAL -Galp REN -REN EDP -EDP Energias de Portugal ME - Mota Engil	ENT -Transcrição de entrevista	1-∞	1-∞

Por exemplo, uma unidade de registo extraída da linha 22 da página 4 da entrevista à Mota Engil é identificada com o seguinte código alfanumérico: **ME ENT 4 22**.

Seguindo as indicações de Saldaña (2009, 2013) e Miles, Huberman e Saldaña (2014), os dados recolhidos sofrem uma **codificação protocolar**, isto é, a codificação dos dados qualitativos é efetuada de acordo com um sistema normalizado, pré-estabelecido e prescrito. As **categorias de análise** em vez de emergirem naturalmente da interpretação e qualificação dos dados por parte do investigador, são **deduzidas a partir do modelo teórico de referência**.

No presente caso o modelo que servirá de base para a definição das categorias é o modelo conceptual integrador da RSE estratégica apresentado sob a forma de matriz de análise na primeira parte deste documento. As categorias de temas são geradas a partir dos atributos das dimensões de integração da RSE nas empresas, e da sua expressão em diferentes fases de maturidade em termos de perfil de RSE. Atendendo a que os dados referentes à dimensão “consequencialista” do modelo, são de carácter quantitativo, os atributos em questão não são tratados em termos de análise categorial temática, embora as suas análises absolutas e relativas sejam incluídas, posteriormente, na análise integrada. Só são, por isso, analisados os documentos acima referidos constituintes do *corpus de análise*, olhando às duas primeiras dimensões do modelo e respetivos atributos.

Um aspeto essencial do processo passa pela definição operacional das categorias e pela sua

designação simplificada. Temos a considerar na presente investigação a tabela 22 (ver abaixo) onde se apresentam definições operacionais e designações simplificadas (rótulos). Na tabela 22 faz-se corresponder a cada uma das categorias de análise, a definição que limitará o entendimento sobre os enunciados existentes nas fontes documentais que compõem o corpus de análise. O **corpus de análise** irá ser tratado à luz destas definições e categorizado de acordo com os códigos gerados. A qualquer momento poderemos identificar as unidades de registo e a sua inserção categorial, podendo com isso fazer uma comparação entre empresas ou categorias. Com o objetivo de traçar um perfil de cada empresa no que respeita ao seu posicionamento implícito e explícito face à RSE, conforme análise dos conteúdos das suas comunicações, procedemos à enumeração do valor de frequência (absoluta e relativa) de cada dimensão-atributo por empresa, para além da tradicional análise narrativa. Esta enumeração poderá sintetizar as componentes dominantes e contribuir para a análise integrada que se pretende efetuar.

Tabela 22: Definição das categorias de análise categorial temática dos conteúdos das comunicações geradas dedutivamente a partir das definições do modelo conceptual integrador da RSE estratégica apresentado sob a forma de matriz de análise na primeira parte deste documento. As categorias de temas são geradas a partir dos atributos das dimensões de integração da RSE nas empresas, e da sua expressão em diferentes fases de maturidade em termos de perfil de RSE; fonte: autor

<i>Macro Categorias Temáticas</i>	<i>Categorias Temáticas</i>	<i>Temas</i>	<i>Definições Operacionais</i>	<i>Rótulo</i>
<i>Ideológica</i>	<i>Cultura e valores – Definição categorial geral</i>		<i>Enunciados que refletem a disposição existente na cultura de uma empresa para assuntos relacionados com a RSE. Enunciados que expressem a cultura sob a forma de valores organizacionais. Enunciados que se refiram a valores enquanto posições de fundo sobre o que se privilegia na vida organizacional. Olha-se a enunciados que sejam elucidativos relativamente aos valores fundamentais na organização.</i>	<i>ICV</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: negação</i>	<i>Enunciados em que estejam claramente patentes alocações contrárias à RSE. Enunciados em que se faça clara menção à primazia do lucro sobre outro qualquer resultado organizacional</i>	<i>ICVN</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: observância</i>	<i>Enunciados em que estejam patentes alocações referentes aos valores de obediência, dever, disciplina, e em que se declare a importância do cumprimento de regras e deveres relativos ao lucro, pagamento de impostos e criação/manutenção de emprego.</i>	<i>ICVO</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: eficiência</i>	<i>Enunciados em que se afirme a importância da produtividade e eficiência operacional da organização. Enunciados em que a RSE tenha uma aplicação marginal ou parcial, sem ser transversal ao negócio</i>	<i>ICVE</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: inovação estratégica</i>	<i>Enunciados em que se refira a importância da inovação para o negócio da empresa. RSE ligada à inovação. Enunciados em que se refira a importância dos stakeholders (igualdade, honestidade e transparência para com eles) da empresa e o seu papel no desenvolvimento empresarial.</i>	<i>ICVIE</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: integração estratégica</i>	<i>Enunciados em que se refira a importância da parceria, abertura e confiança relativamente ao mercado e à sociedade. Enunciados em que se mencione a RSE, Sustentabilidade e ‘triple bottom line’ como conceitos centrais ao negócio,</i>	<i>ICVIE2</i>
		<i>Cultura e Valores – Fase de Maturidade: transformacional</i>	<i>Enunciados em que se revele o papel da empresa a mudar a sociedade e se demonstre o papel que a empresa tem no progresso social. Enunciados em que se apresente a empresa a ajudar a mudar as regras do jogo e a consciência do seu sector/indústria.</i>	<i>ICVT</i>

<i>Ideológica</i>	<i>Motivações de RSE – Definição categorial geral</i>		<i>Enunciados que revelam as motivações para a empresa investir em RSE. Enunciados que esclareçam as razões de investimento e a intenção estratégica para se investir em RSE. Enunciados que revelam se a motivação é forçada/estimulada ou resultado de intenção própria, resultante de diferentes tipos de incentivos.</i>	<i>IMR</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: Negócio</i>		<i>Enunciados que não há intenção de investir em RSE. Enunciados que revelam que o investimento e a motivação são forçados exteriormente sem ser percebido o interesse, benefício e impacto dos mesmos</i>	<i>IMRN</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: observância</i>		<i>Enunciados que mostram que o investimento é forçado de modo a a que se cumpram e observem leis e regulamentos existentes relativos à atividade concreta da empresa.</i>	<i>IMRO</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: eficiência</i>		<i>Enunciados demonstrando que a motivação é estimulada e egoísta para obter legitimidade no mercado.</i>	<i>IMRE</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: inovação estratégica</i>		<i>Enunciados que evidenciem que a motivação é egoísta e estimulada tendo a ver com a diminuição de riscos de negócio e para ganhar vantagem competitiva no mercado.</i>	<i>IMRIE</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: integração estratégica</i>		<i>Enunciados que a motivação para a RSE é própria, auto-motivada com intenções altruístas. Enunciados que mostram que a motivação tem ainda a ver com o aproveitamento de oportunidades de negócio e com o estabelecimento de um argumento económico-financeiro a favor da RSE.</i>	<i>IMRE2</i>
	<i>Motivações de RSE – Fase de Maturidade: transformacional</i>		<i>Enunciados que mostrem que a empresa é auto-motivada relativamente à RSE, que é altruísta e motivada por causas e problemas sociais. Enunciados que mostrem que a empresa se mobiliza para atingir mudança social e criar novos mercados de base social.</i>	<i>IMRTM</i>

<i>Ideológica</i>	<i>Posicionamento face stakeholders – Definição categorial geral</i>		<i>Enunciados relativos às expectativas e aos relacionamentos com os stakeholders. Enunciados que relatam o reconhecimento da importância de diversos tipos de stakeholders na vida organizacional. Enunciados que dão conta do tipo de relacionamento que é mantido com os stakeholders (distante vs. Próximo)</i>	<i>IPS</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: Negociação</i>	<i>Enunciados que que denotam uma lógica de apropriação e utilização dos stakeholders por parte da empresa. Enunciados que revelam apenas uma visão contratuálistica do relacionamento com os stakeholders.</i>	<i>IPSN</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: observância</i>	<i>Enunciados que denotam o estabelecimento de relacionamentos, mas que são dominados unilateralmente por parte das empresas.</i>	<i>IPSO</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: eficiência</i>	<i>Enunciados que reconhecem a existência, importância e valor de processos interativos entre a empresa e os seus stakeholders.</i>	<i>IPSE</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: inovação estratégica</i>	<i>Enunciados que que reconhecem a existência de relacionamentos em que há influência recíproca entre a empresa e os stakeholders.</i>	<i>IPSIE</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: integração estratégica</i>	<i>Enunciados que denotam a existência de uma prática e espírito de parceria construtiva entre empresas e stakeholders.</i>	<i>IPSE2</i>
		<i>Posicionamento face stakeholders – Fase de Maturidade: transformacional</i>	<i>Enunciados que denotam que a empresa se considera mais uma parte num sistema mais vasto de relacionamentos sociais, em igualdade de posição e situação com qualquer outra. Enunciados que dão conta que o relacionamento com stakeholders são dominados pelas ideias de colaboração, co-desenvolvimento e co-criação.</i>	<i>IPST</i>

<i>Processual</i>	<i>Liderança de RSE – Definição categorial geral</i>			
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: Negação</i>	<i>Enunciados que denotam a posição da liderança da empresa relativamente à RSE. Enunciados que denotam o tipo e profundidade de envolvimento que os líderes da empresa têm com a RSE</i>	<i>PLRSE</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: Negação</i>	<i>Enunciados que expressam uma clara oposição ao envolvimento com a RSE por parte dos gestores de topo. Negação da RSE</i>	<i>PLRSEN</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: observância</i>	<i>Enunciados que expressam uma utilização meramente instrumental e retórica da RSE por parte dos gestores de topo sem envolvimento consequente ou preconizadores de práticas claras. Utilização meramente retórica da RSE</i>	<i>PLRSE0</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: eficiência</i>	<i>Enunciados que expressam um apoio por parte dos gestores de topo com a RSE, mas sem existir um envolvimento claro ou permanente. Apoio suportivo da liderança à RSE</i>	<i>PLRSEE</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: inovação estratégica</i>	<i>Enunciados que expressam um apoio por parte dos gestores de topo que o utilizam como dispositivo para reforçar as políticas e posições da empresa. A liderança é disseminadora ativa de discurso positivo sobre a RSE</i>	<i>PLRSEE1</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: integração estratégica</i>	<i>Enunciados que expressam um envolvimento total e estratégico da liderança com as questões associadas à RSE que a torna uma sua causa. A liderança mostra-se promotora da RSE e suas iniciativas, agindo como se pegasse nas bandeiras das causas associadas.</i>	<i>PLRSEE2</i>
		<i>Liderança de RSE – Fase de Maturidade: transformacional</i>	<i>Enunciados que denotam o carácter visionário da liderança relativamente aos temas, tópicos e assuntos da RSE. A liderança é visionária e abre novos caminhos mesmo que pareçam descontextualizados e fora do tempo.</i>	<i>PLRSEET</i>

Processual	Alinhamento estratégico – Definição categorial geral		Enunciados que denotam o tipo de relação prático e conceptual existente entre diferentes níveis de estratégia dentro da empresa	PAE
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: Negação	Enunciados que demonstram que a estratégia de empresa não tem qualquer ligação com a estratégia de RSE e que não está com ela relacionada. Completa separação entre estes dois níveis. RSE não é considerada estrategicamente.	PAEN
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: observância	Enunciados que denotam a presença de alguns elementos e temas ligados à RSE, mas que não tomam um aspeto central ou principal na formulação estratégica da empresa ou nas suas agendas de implementação. Fraca ligação entre estes dois níveis estratégicos. Estratégia de RSE é meramente instrumental, sendo um degrau para atingir outros fins.	PAEO
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: eficiência	Enunciados que denotam a presença de alguns elementos e temas ligados à RSE, mas que não tomam um aspeto central ou principal na formulação estratégica da empresa ou nas suas agendas de implementação. Fraca ligação entre estes dois níveis estratégicos. Estratégia de RSE é meramente instrumental, sendo um degrau para atingir outros fins.	PAEE
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: inovação estratégica	Enunciados que dão conta de uma ligação forte e robusta entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE e seus temas. Há uma evidente ligação da estratégia de empresa à temática tornando-a uma parte integrante central e crucial da sua arquitetura prática e conceptual. Estratégia de RSE é um aspeto essencial do desenvolvimento de negócio e da presença da empresa nos mercados e em sociedade.	PAEI
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: integração estratégica	Enunciados que dão conta de uma ligação forte e robusta entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE e seus temas. Há uma evidente ligação da estratégia de empresa à temática tornando-a uma parte integrante central e crucial da sua arquitetura prática e conceptual. Estratégia de RSE é um aspeto essencial do desenvolvimento de negócio e da presença da empresa nos mercados e em sociedade.	PAEE2
		Alinhamento estratégico – Fase de Maturidade: transformacional	Enunciados que denotam uma indiferenciação entre a estratégia de empresa e a estratégia de RSE. As estratégias confundem-se e a estratégia de empresa está definida em termos de RSE.	PAET

Processual	Formalização e instrumentos de RSE – Definição categorial geral		Enunciados que denotam a utilização de instrumentos, técnicas, práticas de RSE. Enunciados que denotam a alocação de recursos financeiros, humanos e materiais às atividades de RSE. Enunciados que denotam a institucionalização da RSE na empresa e perante terceiros (certificação, auditoria, participação em listas e classificações independentes, etc.)	PFI
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: Negação	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: Negação	Inexistência de enunciados relativos à formalização da RSE, a questões departamentais, políticas, orçamentais, instrumentais, internas e externas à empresa.	PFIN
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: observância	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: observância	Enunciados que denotam o envolvimento mínimo da empresa com RSE ao nível daquilo que é exigido por lei e outras regulamentações em vigor. Enunciados que demonstram que a empresa está dotada dos recursos mínimos (financeiros, humanos e materiais) na área de RSE para cumprir aquilo que lhe é publicamente exigido do ponto de vista legal	PFO
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: eficiência	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: eficiência	Enunciados que demonstram que a empresa só se envolve esporadicamente com a RSE com base em projectos e que analisa cada situação consultivamente de acordo com o interesse que vê nessas iniciativas para avançar outras áreas de negócio. Formalização e institucionalização deficiente, pontual e fragmentada de acordo com a utilização instrumental que se faz da RSE	PFIÉ
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: inovação estratégica	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: inovação estratégica	Enunciados que se demonstra que existem planos de ação, preocupações e envolvimento multi-departamentais com a RSE. Enunciados que denotam a existência de estruturas profissionalizadas e ativas, mas não constantes, dependendo da inserção estratégica e do momento estratégica da organização. Enunciados que dão conta da ligação da formalização de instrumentos da RSE ao aproveitamento de oportunidades de inovação da empresa.	PFIÍ
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: integração estratégica	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: integração estratégica	Enunciados que demonstram que a empresa desenvolve as suas atividades de RSE cumprindo planos e obrigações com níveis adequados de recursos financeiros, humanos e materiais, com estruturas e planos constantes de intervenção e ação.	PFIÉ2
	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: transformacional	Formalização e instrumentos de RSE – Fase de Maturidade: transformacional	Enunciados que denotam uma institucionalização plena da RSE na empresa, dando conta da inserção superior da RSE como preocupação empresarial, das estratégias, políticas, pessoal afeto, orçamento, mecanismos e procedimentos de execução, e de legitimação pública ao nível da certificação, auditoria e garantia dos procedimentos e desempenho. Enunciados que demonstram a participação voluntária e proativa da empresa em atividades relacionadas como os temas da RSE.	PFIT

6.3 Qualidade do processo: legitimidade, confiança e transferabilidade em abordagens de métodos mistos.

Se a um processo de pesquisa faltar legitimidade, credibilidade, validade e capacidade de generalização, de pouco serve que o desenho da investigação tenha sido correto e a sua implementação perfeita. Tendo estas exigências presentes, o autor procurou utilizar uma combinação de estratégias tendentes a reduzir os riscos envolvidos na investigação e a assegurar níveis adequados de qualidade nos processos empregues, conforme se apresentam na tabela 23 abaixo.

Benge, Onwuegbuzie e Robbins dizem

“it does not matter how appropriate or important the research question is, how appropriate the sample size or sampling scheme is, how appropriate the research design is, how much data are collected, or how complex an analysis is undertaken, if the findings and/or interpretations lack legitimation, then the study has little or no merit or value (i.e., no beneficence), and, moreover, actually can invoke harm depending on the extent to which the interpretations that ensue from the findings are misleading (i.e., maleficence). In other words, a study is limited by the legitimation of its findings and/or interpretations. As such, legitimation issues—or what can be referred to as quality criteria—can make or break a study.” (2012, 65)

Várias são as ameaças que pendem, potencialmente, sobre a qualidade do processo desde o seu momento original. Se quisermos, e usando a sugestão de Maxwell (2013), um elemento importante de qualquer processo de pesquisa, é estarmos conscientes de que podemos estar errados. Cabe ao investigador entender o modo como o processo que gere pode estar enviesado na sua conceção, planeamento, recolha e análise de dados, e dentro das suas capacidades, com as possibilidades existentes, diminuir a incidência de tais limitações na qualidade da investigação. Nos estudos efetuados olhámos a qualidade do processo de pesquisa, tendo presente o condicionamento decorrente de empregarmos uma combinação de abordagens metodológicas (métodos mistos). O objetivo é duplo: consciencializar das ameaças à legitimidade dos resultados, análises e conclusões; e introduzir, atempadamente, medidas tendentes à limitação dos efeitos. A pesquisa é habitualmente avaliada com base em três critérios interligados, conforme referem

Seale (1999), Flick (2007) e Maxwell (2103): devemos olhar à questão da **validade** (da medição, interna e externa) e da **credibilidade** dos processos, com vista a assegurar a **objetividade** do estudo. Por seu turno, Lincoln e Guba (1985), Miles e Huberman (1994), Denzin e Lincoln (2001), e Miles, Huberman e Saldaña (2014), sugerem que a confiança numa investigação deve ser vista a partir de quatro princípios: **credibilidade** (alternativa a validade interna), **transferabilidade** (como alternativa a validade externa), **fiabilidade** (como alternativa a confiabilidade) e **confirmabilidade** (enquanto alternativa a objetividade). Esta profusão de designações relativamente aos critérios de verdade e qualidade, acaba por ilustrar diferenças entre abordagens filosóficas que não nos cabe aqui explorar.

É, porventura, mais interessante e relevante aceitar a proposta de Teddlie e Tashakkori (2003) e de Onwuegbuzie e Johnson (2006), em aceitar expressões designativas mais inertes do ponto de vista filosófico. Se a questão da **generalização** não é problemática, o mesmo não acontece com a questão da **validade**. A sugestão destes autores aponta para a utilização do termo **legitimidade** em vez de validade, enquanto questão crucial da qualidade das investigações, e **legitimação** como estratégia para contrariar as ameaças à legitimidade. A questão da legitimidade do processo é um aspeto fundamental das investigações que utilizam uma abordagem de pesquisa de métodos mistos conforme referem Onwuegbuzie e Teddlie (2003), Johnson e Onwuegbuzie (2004), Teddlie e Tashakkori (2009) Creswell (2013) e Creswell e Plano Clark (2017). A acrescentar às questões relacionadas com as componentes quantitativa e qualitativa consideradas individualmente, há ainda a levar em conta a questão da legitimidade específica associada à pesquisa mista (Johnson e Onwuegbuzie, 2003; Onwuegbuzie e Johnson, 2004). Onwuegbuzie (2003), Onwuegbuzie e Leech (2007) e Onwuegbuzie e Johnson (2006) propuseram, respetivamente (em parêntesis encontra-se o número de estratégias), o modelo de **legitimação quantitativa** (50), o modelo de

legitimação qualitativa (29) e a tipologia de **legitimação em métodos mistos** (9), como categorizações dos tipos de ameaças à legitimidade de um estudo. As referidas categorizações contemplam, ainda, o tipo de procedimentos que pode ser introduzido pelos investigadores para contrariar estas ameaças à legitimidade dos estudos e seus resultados.

Perante tal abundância de critérios e testes de qualidade de um estudo, seguimos as indicações de autores mais pragmáticos (Seale, 1999; Greene, 2000; Wooding e Grant, 2003; Flick, 2007; Creswell, 2013), que consideram os princípios como linhas de orientação, e os procedimentos e estratégias como o elemento central do esforço de melhoria de qualidade da pesquisa.

Olhando os princípios de Lincoln e Guba (1986) como critérios de aferição de qualidade da investigação, temos a considerar as seguintes estratégias e procedimentos seguidos, como forma de assegurar e melhorar os níveis de qualidade, legitimidade, robustez e rigor do estudo.

Tabela 23: Técnicas e estratégias utilizadas para diminuir as ameaças à legitimidade da presente investigação; fonte: autor

Critério	Definição	Concretização	Técnicas e estratégias utilizadas
Credibilidade	Confiança na 'verdade' dos resultados'. Tem a ver com a legitimidade das relações postuladas entre conceitos.	Legitimidade interna	1. Envolvimento relativamente prolongado com as empresas; 2. Comparação persistente e continuada dos dados e resultados; 3. Triangulação de dados e de métodos; 4. Discussão e avaliação com pares; 5. Avaliação de hipóteses alternativas; 6. Teste de regularidades ('pattern matching') entre modelo preditivo e modelo empírico; 7. Aplicação de modelos lógicos; 8. Análise de séries temporais; 9. Manutenção das cadeias de prova até à fase de inferência; 10. Integração amostral; 11. Minimização de fraquezas metodológicas das componentes sequenciais da investigação;
Transferabilidade	Mostrar que os resultados têm aplicação noutros contextos. Transferência de inferências de um contexto de origem para um de acolhimento (Teddlie e Tashakkori, 2009, 296)	Legitimidade Externa	12. Descrição densa com transparência teórica, empírica e procedimental, isto é: articulação detalhada das crenças paradigmáticas e estratégias, com absoluta justificação das decisões tomadas quer do ponto de vista teórico, como do ponto de vista metodológico; apresentação detalhada de todos os passos dados ao nível do processo de pesquisa, seleção de casos, recolha de dados, análise e síntese de dados, com exemplificação abundante;

			apresentação e discussão detalhada do texto e contexto dos casos, com discussão e provisão de todas as incidências éticas e apresentação de provas e exemplos para apoiar os resultados; 13. Utilização de lógica replicação procurando generalização analítica enquanto estudo multi-caso;
Fiabilidade	Demonstrar que os resultados são consistentes e podem ser repetidos	Confiabilidade	14. Desenvolvimento de base de dados de empresas e tratamento exaustivo, sistemático e focado das mesmas; 15. Estabelecimento e partilha de procedimentos seguidos em todas as fases do processo de investigação com clareza de processos e procedimentos seguidos;
Confirmabilidade	Grau em que os resultados são determinados pelos respondentes e não por qualquer enviesamento do investigador, suas motivações ou interesses. A medida em que o produto da investigação é confirmável incluindo se os resultados estão assentes nos dados e se as conclusões são lógicas (Teddlie e Tashakkori, 2009)	Objetividade	16. Descrição densa com transparência teórica, empírica e procedimental, isto é: articulação detalhada das crenças paradigmáticas e estratégicas, com absoluta justificação das decisões tomadas quer do ponto de vista teórico, como do ponto de vista metodológico; apresentação detalhada de todos os passos dados ao nível do processo de pesquisa, seleção de participantes, recolha de dados, análise e síntese de dados, com exemplificação abundante; apresentação e discussão detalhada do texto e contexto, com discussão e provisão de todas as incidências éticas e apresentação de provas e exemplos para apoiar os resultados.

7 Estudo A

7.1 Introdução

Compreender a RSE estratégica implica entendermos as suas consequências a partir de uma perspetiva tripartida assentando numa conceção de sustentabilidade forte. Estimar estas consequências e o valor que elas transportam, é por isso um passo essencial da avaliação da maturidade estratégica de RSE de qualquer entidade. Tendo esta meta presente utilizámos, como anteriormente apresentado, o SusVa como método base para o nosso estudo e análise da situação de sustentabilidade de um conjunto selecionado de empresas.

Objetivos do método

O SusVA é um método que tenta responder a estas exigências uma vez que, enquanto método de avaliação da sustentabilidade empresarial, procura medir o uso eficaz e eficiente dos recursos económicos, ambientais e sociais, integradamente, expressando os resultados da avaliação num valor monetário. Por se centrar no valor criado e não no impacto causado, traduzido em informação monetarizada, traduz um avanço relativamente ao modo como se pode avaliar e, consequentemente, gerir a sustentabilidade empresarial de uma empresa.

O método procura esclarecer se uma entidade contribuiu para um nível superior de sustentabilidade na utilização dos recursos sob análise. Com base na noção de custos de oportunidade, avalia-se se os recursos poderiam e deveriam ter sido utilizados por essa entidade ou por outras do mesmo perímetro de referência. O SusVa pode ser visto como uma medida integrada da rentabilidade das diferentes formas de capital.

Benefícios do método

A sua utilização pode ser vantajosa num estudo geral sobre a maturidade estratégica em RSE – sustentabilidade empresarial estratégica. O SusVA afasta-se da lógica tradicional das avaliações de impacto (baseadas nos danos causados) já que trata todos os ativos (económicos, ambientais e

sociais) como recursos escassos que têm de ser utilizados de uma forma criadora de valor. Devemos ainda considerar que o método nos permite avaliar individualmente as empresas, e também compará-las no seu desempenho, daí se podendo formular uma visão crítica sobre as necessidades mais estruturais e estruturantes existentes ao nível das empresas, e quais as mudanças fundamentais que devem ser introduzidas para elevar os patamares de eficiência do desempenho com base no conjunto de recursos sob análise.

Limitações do método

Como referido em sede de metodologia, o método não nos permite, no entanto, discernir sobre as condições subjacentes à criação de valor, nem sobre o modo como cada grau de maturidade em RSE se relaciona com as contribuições de uma empresa para a sustentabilidade de um referencial, ou seja, não permite uma análise mais granular do desempenho de sustentabilidade das empresas e seus fatores determinantes. O SusVa é incapaz de ir além dos dados que contempla, ou seja, só permite extrair conclusões relativas ao conjunto de recursos que estão a ser analisados, pelo que poderá acontecer que outros recursos não incluídos na investigação (sobre os quais não há informação ao nível do referencial e/ou das empresas), possam ter efeitos sensíveis sobre a análise avaliativa efetuada da criação de valor sustentável das empresas (note-se que fizemos recurso a seis indicadores que considerámos suficientemente válidos, na esteira de Figge e Hahn, para atuarem como indicadores indiretos – *proxies* – do desempenho económico, social e ambiental da empresa). Um outro aspeto que deve ser realçado tem a ver com o facto da nossa análise se basear em dados históricos (2010-15), que, por essa mesma razão, não são necessariamente reveladores do que agora acontece ou do que irá acontecer (a situação poderá ter entretanto sido invertida, e as empresas poderão hoje já estar a apresentar níveis de eficiência diferentes).

Aplicação do método

Como anteriormente formulado, o presente estudo tem por objetivo analisar o grupo de empresas selecionadas relativamente à criação ou destruição de valor sustentável e ao seu contributo para a sustentabilidade da economia nacional (tendo por base um conjunto selecionado de recursos, explorando, no caminho, os fatores associados a este acréscimo de valor). Este estudo faz parte, no entanto, de um projeto de investigação composto por um programa sequencial de estudos comparativos: um estudo comparativo inter-empresarial. Nesta sequência de estudos aplicamos, instrumentalmente, uma abordagem quantitativa seguida de uma qualitativa. A aplicação do SusVa possibilita a identificação de dois segmentos de empresas que apresentam a máxima variação relativamente à criação de valor sustentável e que apresentam, por isso, diferentes níveis de valor acrescentado sustentável para o referencial: as que contribuem mais positivamente e outras que contribuem mais negativamente para a sustentabilidade da economia nacional, porque apresentando valores acrescentados de sustentabilidade empresarial, respetivamente, mais positivos e menos positivos.

Neste estudo (A) a análise de dados é puramente quantitativa, fazendo uso dos dados secundários recolhidos (das empresas e da economia nacional) para gerar informação sobre a situação de sustentabilidade das empresas relativamente à gestão e utilização feita dos recursos sob análise. Esses resultados permitem caracterizar o perfil de criação de valor de cada uma, e, com base nessa informação, criar dois sub-grupos de empresas a serem analisados em profundidade posteriormente. O estudo A serve, não só, mas também, para selecionar os indivíduos para o segundo estudo (B).

A aplicação do SusVa implica seguir uma sequência de procedimentos que foram apresentados na metodologia. Recordamos que para a presente aplicação, o referencial considerado é a economia portuguesa, as entidades económicas a analisar foram previamente identificadas como empresas

do PSI-20 (10), e os valores de retorno para cálculo das eficiências são o Valor Acrescentado Bruto, ao nível das empresas e o Produto Interno Bruto, ao nível do referencial. Todos os cálculos, resultados, análise e conclusões, dizem respeito ao conjunto (6) específico de recursos (económicos, sociais e ambientais).

Neste estudo, em conformidade com o método, damos a seguinte sequência de passos na direção dos objetivos propostos:

- [1] Começamos por apresentar dados caracterizadores do referencial para a série 2010-2015, bem como, o cálculo da eficiência da utilização de um conjunto selecionado de recursos ao nível da economia, utilizando como valor de retorno o PIB;
- [2] De seguida olhamos a cada uma das empresas selecionadas de acordo com os procedimentos:
 - i. em primeiro lugar apresentamos informação de contextualização e dados caracterizadores da situação económico-financeira, social e ambiental de cada uma;
 - ii. de seguida, efetuamos o cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso) tendo por base o VAB da empresa;
 - iii. em terceiro lugar procedemos ao cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €), ou seja, o cálculo da amplitude de valor de eficiência de recursos conforme apresentado na metodologia (recorremos ao conceito de custo de oportunidade, já apresentado, que traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial). Para o cálculo utilizamos a seguinte fórmula: $(\text{Eficiência do Recurso a nível da empresa} - \text{Eficiência do Recurso a nível do referencial}) \times \text{Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa}$;
 - iv. Por fim, calculamos para cada empresa o valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.
- [3] Do ponto de vista comparado, confrontamos os resultados individuais quanto:
 - i. aos contributos de valor de recursos;

- ii. ao valor de sustentabilidade criado ou destruído (SusVa);
 - iii. à margem de valor sustentável (MVS);
 - iv. e à eficiência da sustentabilidade através do rácio de custo-benefício (RCR).
- [4] Consolidando os resultados, procedemos à confrontação de resultados entre os dois grupos selecionados, resultantes da segmentação introduzida pela aplicação do SusVa. A confrontação utiliza uma série de dimensões, que mais não são do que a transposição para uma forma inquisitiva dos procedimentos seguidos, e que se revelam nas seguintes questões:
- i. Como evolui a empresa em termos sociais?
 - ii. Como evolui a empresa em termos ambientais?
 - iii. Qual a evolução da eficiência de utilização dos recursos?
 - iv. Qual a eficiência de sustentabilidade da empresa em termos médios? (RCR)
 - v. Qual a evolução da eficiência de sustentabilidade geral (RCR fator)?
 - vi. A empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (a forma como gere os seus recursos), para atingir os graus de sustentabilidade do referencial? (RCR %)
 - vii. A economia nacional está a ganhar ou perder, em termos médios, por os recursos estarem a ser utilizados pela empresa (SusVa) ?
 - viii. Qual o conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor?
 - ix. A empresa está a destruir ou criar valor de sustentabilidade, em termos médios, por cada € de vendas? (MVS)
 - x. Qual a evolução da MVS?
 - xi. Quais os recursos que a empresa está a utilizar de forma criadora/destruidora de valor? (Contributos)
 - xii. Quais os recursos que necessitam de atenção especial da gestão para melhorar a eficiência de sustentabilidade da empresa? (Contributos)
 - xiii. Em que posição de ranking está a empresa em termos de SusVa?
 - xiv. Em que posição de ranking está a empresa em termos de MVS?
 - xv. Em que posição de ranking está a empresa em termos de RCR
- [5] A confrontação permite identificar as dimensões que são mais críticas e que melhor atuam como dimensões cruciais de diferenciação entre os dois segmentos de empresas encontradas.
- [6] Note-se que na análise quantitativa a desenvolver, os dados individuais ganharão uma expressão mais significativa e maior compreensão através das análises

comparada e consolidada produzidas.

- [7] Este estudo termina com conclusões relativas à seleção de participantes para o estudo B, e com a caracterização do perfil de criação ou destruição de valor (valor acrescentado sustentável) destas empresas tendo em consideração o conjunto de recursos analisados e por elas utilizados.

7.2 Apresentação e discussão de resultados

7.2.1 Apresentação de resultados a nível do referencial

Dados caracterizadores do referencial¹

Tabela 24: Dados caracterizadores do referencial; fontes: compilação do autor com base em várias fontes (conforme notas).

Indicadores Financeiros ²	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB pm (base=2011) ³	179 929 812 000,00	176 166 578 000,00	168 397 967 000,00	170 269 327 000,00	173 079 055 000,00	179 504 330 000,00
Crescimento Real do PIB ⁴	1,90%	-1,83%	-4,03%	-1,13%	0,89%	1,58%
VAB prod (base=2011) ⁵	158 325 000 860,00	154 242 000 770,00	147 361 000 560,00	149 768 000 410,00	151 365 000 130,00	156 612 000 160,00
PIL pm/Renda Nacional / Riqueza Nacional / ⁶	142 913 000 000,00	141 344 000 000,00	133 765 000 000,00	138 090 000 000,00	139 793 000 000,00	143 547 000 000,00
Ativos Não Financeiros ⁷	708 904 900 000,00	720 147 600 000,00	684 798 600 000,00	669 099 000 000,00	682 746 900 000,00	
Stock de Capital Economia Nacional (base=2011) ⁸	445 058 238 000,00	447 190 557 000,00	436 164 661 000,00	422 947 808 000,00	410 626 567 000,00	402 066 792 000,00
Investimento=FBCF (Formação Bruta de Capital Fixo) ⁹	36 937 700 000,00	32 451 800 000,00	26 672 000 000,00	25 122 000 000,00	25 993 100 000,00	27 416 600 000,00
Rentabilidade do Stock de Capital ¹⁰	32,11%	31,60%	30,67%	32,64%	34,04%	35,70%
Indicadores Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total de População Empregada (indivíduos) ¹¹	4 871 325,00	4 776 728,00	4 581 449,00	4 450 167,00	4 512 987,00	4 575 823,00
Total de População Residente ¹²	10 573 100,00	10 557 560,00	10 514 844,00	10 457 295,00	10 401 062,00	10 358 176,00
Total de Remunerações de Empregados ¹³	84 841 600 000,00	81 617 300 000,00	75 304 700 000,00	76 279 900 000,00	76 472 500 000,00	78 279 600 000,00
Remuneração média por trabalhador ¹⁴	12 903,6000	13 005,6000	13 136,4000	13 119,6000	13 118,4000	13 160,4000

¹ Células a **amarelo** significam que os valores são estimados ou projetados pela fonte de dados, ou quando assinalado, pelo autor. Células a **encarnado** significam que os valores não se encontram disponíveis

² Se não indicado em contrário a unidade monetária do indicador é Euros (€)

³ Fontes: INE, BP, PORDATA; Última atualização: 2017-03-24

⁴ Fontes: INE, PORDATA; Confirmação de Cálculo pelo Autor

⁵ Fontes: INE, PORDATA; Última atualização: 2016-10-04

⁶ Fontes: Eurostat. Nota: No original *Net National Income* (dados com última Atualização a 12.04.2017) Acesso em linha a 13 Abril 2017 16:37:28 CES <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdec230>

⁷ Fonte: OCDE

⁸ Fonte: FMI

⁹ Fontes: INE, BP, PORDATA; Última atualização: 2017-03-24;

¹⁰ Fonte: Cálculo do Autor

¹¹ Fonte: INE

¹² Fonte: PORDATA/INE

¹³ Fonte: INE- Contas Nacionais (base 2011); Ordenados e Salários + Contribuições Sociais dos Empregadores

¹⁴ Fonte de Dados: GEP/MTSS (até 2009) | GEE/MEC (a partir de 2010), PORDATA; Última atualização: 2017-01-06

Produtividade Aparente do Trabalho ¹⁵	34 088,0000	34 066,8000	34 384,7000	35 840,1000	35 643,3000	34 226,0092
Indicadores Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo energia elétrica (KWh) ¹⁶	50 505 481 187,00	49 153 243 791,00	47 130 362 835,00	46 230 801 149,00	46 148 597 857,00	46 852 996 022,00
Emissões GEE (t eq. CO ₂) ¹⁷	70 363 636,72	68 817 649,95	66 961 520,89	64 883 804,51	64 522 526,02	66 879 543,13
Resíduos Empresas Gerados, Totais (t) ^{18 e} ¹⁹	11 871 667,00	10 662 346,00	9 453 025,00	9 664 738,50	9 876 452,00	9 982 308,75

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados ao nível do referencial (economia nacional com base no PIB²⁰, em €/uni. recurso)

Tabela 25: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados ao nível do referencial (Economia Portuguesa), tendo como base o valor do PIB; fonte: cálculo do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital ²¹	0,4043	0,3939	0,3861	0,4026	0,4215	0,4465
Eficiência dos Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015
População Empregada	36 936,52	36 880,18	36 756,49	38 261,33	38 351,33	39 228,86
Remuneração de População Empregada	2,12	2,16	2,24	2,23	2,26	2,29
Eficiência dos Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo de energia	3,5626	3,5840	3,5730	3,6830	3,7505	3,8312
Emissões de GEE	2557,1420	2559,9040	2514,8468	2624,2192	2682,4594	2683,9946
Resíduos Gerados	15156,2381	16522,3093	17814,1883	17617,5824	17524,4162	17982,2458

¹⁵ Fontes: INE, PORDATA Última atualização: 2017-01-12; Nota: Riqueza criada na produção, em média, por cada trabalhador

¹⁶ Fontes: DGEG/MEC, PORDATA; Última atualização: 2017-01-10

¹⁷ Fonte: APA (2016)

¹⁸ Nota de cálculo: Resíduos Empresariais Gerados Totais=Resíduos Gerais-Resíduos Domésticos.

¹⁹ Fonte: PORDATA, Eurostat. Nota: para os anos 2008, 2010, 2012 e 2014: EUROSTAT; para os anos de 2009, 2011, 2013 e 2015: projeção do autor com base nos dados da PORDATA e EUROSTAT consultados em linha em

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=ten00106&plugin=1>; Atualização a 15 03 2017

²⁰ Nota de cálculo: Eficiência calculada com base nas indicações de Figge e Hahn | Eficiência de Recurso= PIB/Unidade de Recurso

²¹ Definição e determinação a partir da informação disponibilizada pelo FMI conforme especificação acima para o recurso "stock de capital" ou "reserva de capital". Tem como equivalente a nível da entidade económica, os capitais próprios.

7.2.2 Apresentação e discussão de resultados a nível empresarial

7.2.2.1 ALTRI SGPS S.A. (ALTRI)

Informação de contextualização

A Altri SGPS é uma empresa portuguesa do setor de produção de pasta de papel, tendo também atividade na gestão da floresta e na produção energética com base em biomassa florestal (co-geração). Surge em 2005 como autonomização da COFINA após um processo de reestruturação da sua área industrial. Detém três fábricas de pasta de eucalipto branqueado com mais de um milhão de toneladas de capacidade anual nominal instalada (Caima, Celbi e Celtejo), gere em Portugal cerca de 84 mil hectares de floresta com certificação (que confere à empresa uma auto-suficiência de matéria prima de cerca de 25%). A Altri tem vindo, também, a crescer através de aquisições (Celtejo em 2005 e Celbi em 2006) desenvolvendo processos de integração das empresas adquiridas, bem como, sua consolidação e expansão, procurando melhorar os graus de eficiência, eficácia e valor, mediante processos de investimento intensivo.

Indicadores caracterizadores da empresa ^{22 e 23}

Tabela 26: Dados caracterizadores Altri; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	1 190 476 397,00	1 127 723 819,00	1 128 360 046,00	1 221 377 826,00	1 239 255 998,00	1 195 241 378,00	0.40%
Crescimento económico ²⁴	171.49%	-31.10%	28.79%	-2.63%	-16.16%	101.12%	-41.03%
Vendas Totais	491,331,703.00	479,344,964.00	530,107,285.00	559,070,051.00	542,678,542.00	656,974,385.00	33.71%
Capital Próprio	115 162 319,00	140 762 629,00	183 926 912,00	241 809 790,00	272 263 977,00	322 349 568,00	179.91%

²²Fonte de dados: Altri (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

²³ Valor das células a amarelo estimadas pelo autor com base nas taxas de crescimento da empresa.

²⁴Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0})/VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Resultado Líquido	62 017 063,00	22 560 818,00	52,204,636.00	55,366,103.00	37,390,480.00	117,673,189.00	89.07%
Rentabilidade do Capital ²⁵	53,85%	16,03%	28,37%	22,89%	13,73%	36,50%	-32.21%
Resultados antes de Impostos	78,042,106.00	27,605,496.00	60,865,927.00	65,283,402.00	40,613,548.00	147,552,001.00	89.07%
Amortizações+Depreciações	51,194,657.00	52,259,768.00	48,861,653.00	49,236,171.00	48,520,380.00	52,834,000.00	3.20%
Provisões	158,030.00	80,294.00	4,544,227.00	24,845.00	78,064.00	3,651,900.00	2210.89%
Custos Com Pessoal	34,858,687.00	33,229,321.00	31,487,816.00	27,376,287.00	29,777,623.00	35,277,030.00	1.20%
VAB ²⁶	164,253,480.00	113,174,879.00	145,759,623.00	141,920,705.00	118,989,615.00	239,314,931.00	45.70%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Nº Empregados	687	691	638	651	662	666	-3.06%
Custos com Pessoal (€)	34 859 000,00	33 229 000,00	31 487 816,00	27 376 287,00	29 777 623,00	35 277 030,00	1.20%
Custo médio do Trabalho	50,740.45	48,088.74	49,353.94	42,052.67	44,981.30	52,968.51	4,39%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq. Co2)	107 960,96	91 496,48	85 394,89	118 076,55	99 184,30	114 528,11	6.08%
Total Consumo Energia ((KWh/TPSA)	515 403 932,91	536 505 478,94	555 469 921,59	564 017 549,69	473 774 741,74	547 067 694,29	6.14%
Total de Resíduos Gerados (t)	24 253,09	24 841,48	24 124,44	33 703,34	28 310,81	32 690,49	34.79%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 27: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da ALTRI, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	1.4263	0.8040	0.7925	0.5869	0.4370	0.7424	-47.95%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	239,088.0349	163,784.1954	228,463.3589	218,004.1551	179,742.6208	359,331.7282	50.29%
Remuneração de População Empregada	4.7120	3.4059	4.6291	5.1841	3.9959	6.7839	43.97%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)

²⁵Nota de Cálculo: Resultado Líquido/Capitais próprios

²⁶Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilização a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Consumo de Energia	0.3187	0.2109	0.2624	0.2516	0.2512	0.4375	37.27%
Emissões de GEE	1,521.4155	1,236.9315	1,706.8893	1,201.9381	1,199.6819	2,089.5737	37.34%
Resíduos Gerados	6,772.4764	4,555.8831	6,041.9899	4,210.8795	4,202.9752	7,320.6291	8.09%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)

Tabela 28: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso ²⁷	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	117,693,354.43	57,728,479.44	74,745,442.28	44,568,083.55	4,230,348.69	95,385,848.89	65,725,259.55	-18.95%
População Empregada	138,878,090.76	87,690,674.62	122,308,982.38	117,012,579.17	93,601,034.54	213,188,510.24	128,779,978.62	53.51%
Remuneração da População Empregada	90,353,063.56	41,399,545.64	75,226,915.16	80,871,584.99	51,692,187.02	158,530,532.30	83,012,304.78	75.46%
Consumo de Energia	-1,671,924,571.39	1,809,660,757.52	1,838,934,406.84	1,935,355,930.51	1,657,902,553.89	1,856,610,819.35	1,795,064,839.92	-11.05%
Emissões de GEE	-111,818,025.18	-121,047,326.14	-68,995,442.85	-167,938,044.58	-147,068,248.23	-68,077,907.23	-114,157,499.04	-39.12%
Resíduos Gerados	-203,332,126.70	-297,263,737.03	-283,997,693.79	-451,850,664.61	-377,140,725.29	-348,533,445.63	-327,019,732.17	71.41%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA28), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 29: Cálculo de SusVa, MVS e RCR para a Altri; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	117,693,354.43	57,728,479.44	74,745,442.28	44,568,083.55	4,230,348.69	95,385,848.89	65,725,259.55	-18.95%
Social	114,615,577.16	64,545,110.13	98,767,948.77	98,942,082.08	72,646,610.78	185,859,521.27	105,896,141.70	62.16%
Ambiental	-662,358,241.09	-742,657,273.56	-730,642,514.50	-851,714,879.90	-727,370,509.14	-757,740,724.07	-745,414,023.71	-14.40%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2009-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs (€)	-273,358,369.09	-340,192,186.83	-319,941,033.94	-385,448,732.00	-338,764,659.53	-301,019,546.80	-326,454,088.03	-10.12%

²⁷Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

²⁸ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

<i>MVS</i> ²⁹	-55.64%	-70.97%	-60.35%	-68.94%	-62.42%	-45.82%	-60.69%	-17.65%
<i>RCR</i> ³⁰	1:2.66	1:4.01	1:3.19	1:3.72	1:3.85	1:2.26		
<i>RCR (fator)</i>	2.66	4.01	3.19	3.72	3.85	2.26	3.28	-15.25%
<i>RCR</i> (% ³¹)	62.47%	75.04%	68.70%	73.09%	74.01%	55.71%	68.17%	-10.82%

Análise de resultados

- [1] A Altri vive de 2010 a 2015, um momento positivo do ponto de vista económico-financeiro. Neste período assiste-se a um crescimento das vendas (33,71%), dos capitais próprios (179,9%), dos resultados líquidos (89,74%) e do VAB (45,70%). Embora se mantendo em terreno positivo no final do período (2015), a rentabilidade do capital (ROE) decresce cerca de 32%. Em 2010-2015 verifica-se um crescimento marginal do ativo total (0,4%), e verificamos que a empresa tem um crescimento médio (10-15) positivo (42%) mas oscilante ao longo da série.
- [2] Em termos da evolução dos indicadores sociais selecionados, verificamos que há uma diminuição de 3,06% do número de empregados no período, embora o valor de 2015 seja o culminar de um período de emprego crescente desde 2012. Os custos com pessoal acompanham este mesmo perfil evolutivo apresentando uma subida de 1,20%, e o custo médio do trabalho sobe 4,39%.
- [3] Quanto aos indicadores ambientais selecionados (não esquecendo a ressalva sobre os exercícios de 2014-15, em que recorremos a projeções), verificamos que há uma subida progressiva dos valores dos indicadores, com um crescimento das emissões de GEE

²⁹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

³⁰ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

³¹ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

(6,08%), consumo de energia (6,14%) e de resíduos gerados (34,79%).

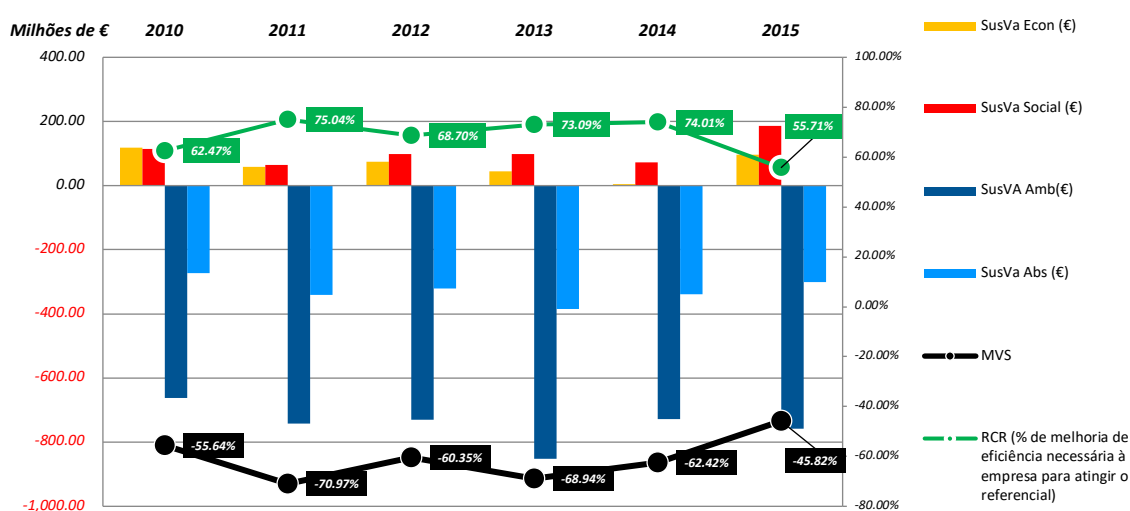
- [4] A eficiência do capital diminui para quase metade (-47,95%). Já a dos recursos sociais cresce, quer em termos de remunerações (43,97%), como de população empregada (50,29%). A eficiência dos recursos ambientais sofre também uma evolução positiva, com a eficiência do consumo de energia a subir 37,27%, a das emissões de GEE a subir 37,34% e dos resíduos gerados a crescer também 8,09%. Embora parte da série seja baseada em projeções, esta evolução da eficiência dos indicadores ambientais, denota uma melhoria da gestão destes recursos, já que os valores brutos variam em ritmo mais baixo do que os rácios de eficiência.
- [5] Analisando as contribuições de valor³² de cada recurso, verificamos que os recursos económicos e sociais da Altri são utilizados, **em média**, de uma forma criadora de valor, enquanto os ambientais são utilizados de uma forma destruidora de valor para a economia nacional. Há a salientar que as contribuições destes recursos evoluem de forma diferente ao longo da série. Enquanto as contribuições dos recursos sociais e da geração de resíduos evoluem positivamente, o mesmo não acontece com o contributo de valor dos recursos capital (18,95%), consumo de energia (11,05%) e emissões de GEE (39,12%).
- [6] Olhando à questão da criação de valor, verificamos que, **em média**, os SusVa económico e social são positivos, enquanto o ambiental é negativo. Isto significa que a economia nacional está a ganhar, em termos económicos e sociais, por serem atribuídos estes recursos à Altri e não à média (empresas) da economia, o mesmo não se passando com a utilização dos recursos ambientais. Com efeito, o retorno criado pelo conjunto de recursos

³² As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se, é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

ambientais da Altri revela que este conjunto de recursos está a destruir valor e que os recursos teriam sido melhor utilizados pela média das empresas do referencial. O SusVa absoluto, influenciado por esta utilização de recursos ambientais, é negativo. O SusVa absoluto é particularmente penalizador no ano 2013, sendo este, portanto, o ano em que a empresa destrói mais valor para a economia com o conjunto de recursos que estão ao seu dispor.

- [7] Com base no valor do MVS, verificamos que **em média** (tabela 29 acima) a empresa no período 2010-15 está a destruir 60,69€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, e que **em média** a empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (RCR %) em cerca de 68,17% para atingir os níveis de eficiência do referencial (tabela 29 acima). As curvas de MVS e de RCR sofrem inflexões negativas especialmente nos anos 2011 e 2013, levando-nos a deduzir que se devem ter verificado eventos críticos influenciadores do desempenho. Por seu turno a melhoria da situação quer em termos de MVS como de RCR em 2015 denotam uma melhoria significativa da gestão destes recursos. A figura 42 apresenta graficamente a evolução dos principais indicadores ao longo da série.

Figura 42: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Altri; fonte: autor



7.2.2.2 CTT S.A. (CTT)

Informação de contextualização

Os CTT-Correios de Portugal S.A. é uma empresa portuguesa do setor das comunicações físicas, que apresenta uma continuidade histórica de cerca de 498 anos. Em 1969 a empresa transformou-se em empresa pública, e em 1992 em sociedade anónima. Detida até 2013 pelo estado Português, a empresa foi privatizada em dois momentos (2013 e 2014), sendo hoje totalmente detida por privados. A empresa assume-se como uma empresa disponibilizadora de soluções de comunicação e logística física, e também de serviços financeiros. Foi admitida em bolsa em Dezembro de 2013, e além do negócio da distribuição postal domiciliária, a companhia presta ainda diversos serviços financeiros (como aplicações em dívida pública para o retalho) e públicos (através da rede de Espaços do Cidadão). Em novembro de 2015 reforçou a sua componente de prestadora de serviços financeiros com o lançamento do banco postal.

Indicadores caracterizadores da empresa³³

Tabela 30: Dados caracterizadores gerais dos CTT; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	1,100,826,496.00	1,052,556,518.00	1,063,425,000.00	1,100,134,433.00	1,180,996,623.00	1,119,472,208.00	1.69%
Crescimento económico ³⁴	-5.72%	-2.87%	-10.23%	-1.16%	-1.47%	9.21%	260.92%
Vendas Totais	794,360,624.00	761,073,616.00	714,225,417.00	704,847,008.00	718,774,422.00	727,179,760.00	-8.46%
Capital Próprio	236,464,799.00	271,607,086.00	273,481,153.00	275,934,219.00	249,209,645.00	251,834,754.00	6.50%
Resultado Líquido	56,580,330.00	56,241,148.00	35,967,270.00	61,016,285.00	76,843,636.00	72,070,635.00	27.38%
Rentabilidade do Capital ³⁵	23.93%	20.71%	13.15%	22.11%	30.83%	28.62%	19.60%

³³Fonte de dados: CTT (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

³⁴Nota de cálculo: Crescimento económico= $(VAB_{ano1}-VAB_{ano0})/VAB_{ano0}$, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

³⁵Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

Resultados antes de impostos	62,381,594.00	78,933,784.00	52,832,173.00	83,253,184.00	127,998,690.00	104,609,981.00	67.69%
Amortizações+ Depreciações	24,221,778.00	22,252,306.00	24,635,814.00	25,715,129.00	21,405,600.00	23,573,001.00	-2.68%
Provisões	10,278,851.00	6,274,919.00	21,933,533.00	5,647,982.00	14,009,576.00	277,313.00	-97.30%
Custos Com Pessoal	399,357,221.00	374,546,289.00	333,319,251.00	313,072,477.00	258,006,736.00	331,772,879.00	-16.92%
VAB ³⁶	496,239,444.00	482,007,298.00	432,720,771.00	427,688,772.00	421,420,602.00	460,233,174.00	-7.26%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Nº Empregados	14 451,00	13 835,00	13 167,00	12 383,00	12 120,00	12 462,00	-13.76%
Custos com Pessoal (€)	399,357,221.00	374,546,289.00	333,319,251.00	313,072,477.00	258,006,736.00	331,772,879.00	-16.92%
Custo Médio do Trabalho	27,635.27	27,072.37	25,314.75	25,282.44	21,287.68	26,622.76	-3.66%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq Co2)	55 279,00	76 812,00	79 174,00	74 367,00	90 502,00	70 922,50	28.30%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	104 409 638,88	99 006 555,55	92 349 444,44	102 838 944,44	102 463 333,00	104 921 472,00	0.49%
Total de Resíduos Gerados (t)	1 213,00	1 944,00	1 628,00	1 146,00	901,00	817,20	-32.63%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 31: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados dos CTT, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	2.0986	1.7746	1.5823	1.5500	1.6910	1.8275	-12.92%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	34,339.4536	34,839.7035	32,864.0367	34,538.3810	34,770.6767	36,930.9239	7.55%
Remuneração de População Empregada	1.2426	1.2869	1.2982	1.3661	1.6334	1.3872	11.64%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	4.7528	4.8684	4.6857	4.1588	4.1129	4.3865	-7.71%
Emissões de GEE	8,976.9975	6,275.1562	5,465.4403	5,751.0559	4,656.4783	6,489.2407	-27.71%
Resíduos Gerados	409,100.9431	247,946.1409	265,798.9994	373,201.3717	467,725.4184	563,183.0323	37.66%

³⁶Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)³⁷

Tabela 32: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos seleccionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	400,636,725.76	375,021,266.82	327,129,697.83	316,597,655.43	316,378,736.63	347,788,956.34	347,258,839.80	-13.19%
População Empregada	-37,530,206.52	-28,229,992.30	-51,251,932.83	-46,101,277.39	-43,397,517.60	-28,636,879.32	-39,191,300.99	23.70%
Remuneração da População Empregada	-350,397,864.52	-327,012,686.24	-313,914,351.24	-270,462,851.71	-161,674,621.36	-299,526,718.91	-287,164,849.00	14.52%
Consumo de Energia	124,269,664.53	127,167,802.91	102,756,206.02	48,932,939.63	37,131,871.58	58,258,030.47	83,086,085.86	-53.12%
Emissões de GEE	354,883,191.38	285,375,951.95	233,610,290.46	232,533,462.75	178,652,661.38	269,877,566.98	259,155,520.82	-23.95%
Resíduos Gerados	477,854,927.18	449,887,928.72	403,719,272.45	407,499,022.57	405,631,103.00	445,538,082.73	431,688,389.44	-6.76%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA³⁸), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 33: Cálculo SusVa, MVS e RCR para CTT; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	400,636,725.76	375,021,266.82	327,129,697.83	316,597,655.43	316,378,736.63	347,788,956.34	347,258,839.80	-13.19%
Social	-193,964,035.52	-177,621,339.27	-182,583,142.04	-158,282,064.55	-102,536,069.48	-164,081,799.12	-163,178,075.00	15.41%
Ambiental	319,002,594.36	287,477,227.86	246,695,256.31	229,655,141.65	207,138,545.32	257,891,226.73	257,976,665.37	-19.16%
SusVa Abs (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs (€)	161,619,406.30	147,035,045.31	117,008,197.11	114,833,158.55	122,120,372.27	132,216,506.38	132,472,114.32	-18.19%
MVS ³⁹	20.35%	19.32%	16.38%	16.29%	16.99%	18.18%	17.92%	-10.63%
RCR ⁴⁰	1.48:1	1.44:1	1.37:1	1.37:1	1.41:1	1.40:1		-5.39%

³⁷Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

³⁸ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

³⁹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

⁴⁰ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais

<i>RCR (fator)</i>	1.48	1.44	1.37	1.37	1.41	1.40	1.41	-5.39%
<i>RCR(%⁴¹)</i>	48.30%	43.89%	37.06%	36.70%	40.80%	40.31%	41.18%	-16.55%

Análise de resultados

- [1] A situação económico-financeira dos CTT no período 2010-2015 apresenta uma evolução positiva. O ritmo de crescimento económico aumenta em 2015, (depois de ter sido em geral negativo durante o período sob análise, especialmente 2012, em que o crescimento baixou cerca de 10,23%). O ativo total sobe cerca de 1,7%, os resultados líquidos cerca de 27,4%, os capitais próprios crescem 6,5%, a rentabilidade do capital aumenta cerca de 19,6%, e isto num cenário em que as vendas totais baixam (8,46%), o que torna ainda mais interessante e competitivo este desempenho. 2012 é um ano em que a empresa enfrenta alguma dificuldade, mas sempre num cenário de valores positivos.
- [2] O desempenho económico-financeiro é acompanhado por um ajustamento negativo do trabalho ao longo da série, com diminuição do número de empregados em 13,76%, dos custos com pessoal em 16,92% e do custo médio do trabalho em cerca de 3,66%. Esta diminuição faz-se de uma forma progressiva ao longo do período, o que nos leva a deduzir que se trata de um movimento deliberado, em consonância com a consolidação dos indicadores económicos.
- [3] Em termos dos indicadores ambientais selecionados, verificamos que o desempenho não é tão favorável quanto os económicos, uma vez que apesar dos resíduos gerados diminuírem em cerca de 32,63%, há um significativo aumento das emissões de GEE (28,30%) e um aumento marginal de 0,49% do consumo de energia. Atendendo à diminuição do número de trabalhadores e do número de

eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁴¹ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

estabelecimentos, esta evolução é desapontante. A evolução dos indicadores é consistente ao longo do período.

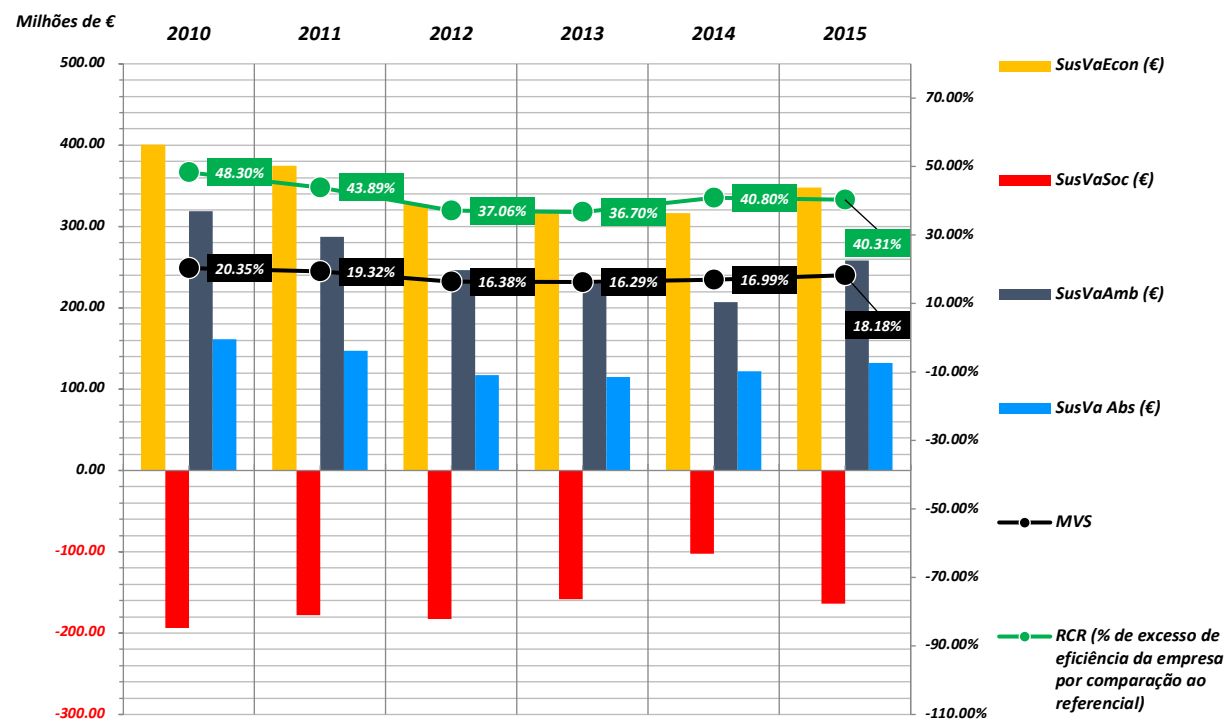
- [4] Quando olhamos à questão da eficiência, verificamos que a utilização do recurso económico-financeiro selecionado (capital) sofre um decréscimo de cerca 12,9% durante o período sob análise, o que denota uma degradação na sua utilização (e gestão). A eficiência do capital degrada-se progressivamente até 2012, para recuperar a partir daí. A este facto não será isento a situação de privatização enfrentada pela empresa (2013).
- [5] Em termos dos recursos sociais, a eficiência do emprego desce no ano anterior à privatização, para aumentar significativamente em 2015, apresentando uma variação de 7,55% no total da série. Já em termos de eficiência das remunerações, assiste-se a uma melhoria contínua dos valores até 2014 e um decréscimo em 2015, apresentando a série uma evolução positiva de 11,64%.
- [6] Com os recursos ambientais a evolução da eficiência é desigual, havendo diminuições de eficiência ao nível do consumo de energia e das emissões de GEE (7,71% e 27,71%) e uma melhoria da eficiência, em termos da utilização dos resíduos gerados (37,66%) Quer as emissões como os resíduos encontram em 2012 o seu ano mais baixo de eficiência, o que se encontra em linha com a utilização dos demais recursos. O ano anterior à primeira fase da privatização é, por isso, um ano marcante em que a gestão gere com menos eficiência os recursos.
- [7] Analisando agora as contribuições de valor⁴² de cada um destes recursos no caso

⁴² As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

dos CTT, verificamos que todos os recursos, com exceção dos sociais, são, **em média**, utilizados de uma forma criadora de valor ao longo da série. Apesar disso os indicadores sociais melhoram o seu desempenho entre 2010-15.

- [8] Quanto à criação de valor verificamos que, **em média**, o SusVa económico, e ambiental são positivos, apesar dos seus valores diminuírem ao longo da série. Isto significa que a economia nacional está a ganhar ao atribuir este tipo de recursos aos CTT e não à média (das empresas) da economia, mas progressivamente menos ao longo dos anos. Já o mesmo não se passa com os recursos sociais, que pioram o desempenho em cerca de 15,41%. O retorno criado com os recursos económicos e ambientais atribuídos aos CTT, está a criar valor para a economia, o mesmo não se passando com os recursos sociais. O SusVa absoluto é positivo, mas degrada-se ao longo da série (18,19%). O SusVa absoluto é penalizado nos anos 2012 e 2013, sendo estes, portanto, os anos em que a empresa cria menos valor para a economia com o conjunto de recursos que estão ao seu dispôr. De uma forma geral, os recursos estão a ser usados de uma forma adequada em termos de criação de valor e as contribuições para a sustentabilidade da economia nacional são positivas.
- [9] Com base no MVS , verificamos que (tabela 33 acima) a empresa no período 2010-15 está, **em média**, a criar cerca de 17,92€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas e o ano em que menos valor é criado com as vendas é o ano de 2013 (16,29%). **Em média** a economia nacional necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (RCR%) em cerca de 41,18% para atingir os níveis de eficiência da empresa (figura 43).

Figura 43: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade dos CTT; fonte: autor



7.2.2.3 EDP- Energias de Portugal S.A. (EDP)

Informação de contextualização

A EDP-Energias de Portugal S.A. foi criada em 1976, resultando da fusão de 13 empresas

nacionalizadas em 1975. Em 1991 a empresa passou de empresa pública a sociedade anónima.

Em 1997 ocorreu a primeira fase de privatização da empresa, tendo ocorrido em 2013 a última

venda de ações em posse do estado Português. É neste momento o principal operador do

sistema eléctrico, produzindo, distribuindo e comercializando eletricidade em todo o território

nacional. Pode considerar-se a EDP uma empresa global de energia, já que desenvolve operações

em 4 continentes e em 14 países, estando ativa nos mercados de gás e eletricidade ao nível da

produção, distribuição e comercialização. A empresa conta com operações em Portugal,

Espanha, França, Itália, Polónia, Roménia, Brasil, EUA, Angola, Bélgica, Reino Unido, Canadá,

México e China.

Indicadores caracterizadores da empresa⁴³

Tabela 34: Dados caracterizadores gerais da EDP; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	40,488,853,000.00	41,280,577,000.00	42,627,844,000.00	42,065,537,000.00	42,873,017,000.00	42,536,965,000.00	5.06%
Crescimento económico ⁴⁴	10.28%	-3.42%	-2.64%	-3.53%	3.52%	2.18%	-78.76%
Vendas Totais	14,170,742,000.00	15,120,851,000.00	16,339,854,000.00	16,280,161,000.00	16,293,883,000.00	15,516,799,000.00	9.50%
Capital Próprio	10,784,959,000.00	11,386,779,000.00	11,431,668,000.00	11,527,902,000.00	11,969,144,000.00	12,121,493,000.00	12.39%
Resultado Líquido	1,234,601,000.00	1,331,979,000.00	1,182,155,000.00	1,193,644,000.00	1,263,810,000.00	1,247,142,000.00	1.02%

⁴³Fonte de dados: EDP (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁴⁴Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0})/VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Rentabilidade do Capital (%) ⁴⁵	11.45%	11.70%	10.34%	10.35%	10.56%	10.29%	-10.12%
Resultados antes de Impostos	1,661,833,000.00	1,592,357,000.00	1,464,692,000.00	1,405,933,000.00	1,636,257,000.00	1,586,965,000.00	-4.51%
Amortizações + Depreciações	1,469,002,000.00	1,517,160,000.00	1,493,889,000.00	1,425,046,000.00	1,397,238,000.00	1,464,523,000.00	-0.31%
Provisões	103,578,000.00	692,000.00	16,055,000.00	54,538,000.00	52,095,000.00	16,056,000.00	-84.50%
Custos Com Pessoal	643,468,000.00	634,900,000.00	671,536,000.00	631,775,000.00	555,438,000.00	652,979,000.00	1.48%
VAB ⁴⁶	3,877,881,000.00	3,745,109,000.00	3,646,172,000.00	3,517,292,000.00	3,641,028,000.00	3,720,523,000.00	-4.06%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	12,043.00	12,168.00	12,275.00	12,179.00	11,798.00	12,084.00	0.34%
Custos com Pessoal (€)	643,468,000.00	634,900,000.00	671,536,000.00	631,775,000.00	555,438,000.00	652,979,000.00	1.48%
Custo Médio do Trabalho (€)	53,430.87	52,177.84	54,707.62	51,874.13	47,079.00	54,036.66	1.14%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq Co2)	16,597,000.00	19,209,000.00	44,387,500.00	31,666,000.00	33,830,000.00	47,755,000.00	187.73%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	50,309,260,556.00	55,730,832,000.00	57,568,728,560.00	50,314,254,889.00	47,457,172,444.44	73,636,207,333.33	46.37%
Total de Resíduos Gerados (t)	765,340.00	554,796.00	647,166.00	399,426.00	362,031.00	642,362.00	-16.07%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 35: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados da EDP, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.3596	0.3289	0.3190	0.3051	0.3042	0.3069	-14.64%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)

⁴⁵Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

⁴⁶Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

População Empregada	322,002.9063	307,783.4484	297,040.4888	288,799.7373	308,614.0024	307,888.3648	-4.38%
Remuneração de População Empregada	6.0265	5.8987	5.4296	5.5673	6.5552	5.6978	-5.46%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	0.0771	0.0672	0.0633	0.0699	0.0767	0.0505	-34.45%
Emissões de GEE	233.6495	194.9664	82.1441	111.0747	107.6272	77.9086	-66.66%
Resíduos Gerados	5,066.8735	6,750.4254	5,634.0599	8,805.8664	10,057.2271	5,791.9413	14.31%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)⁴⁷

Tabela 36: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos seleccionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	-482,477,923.70	-740,143,248.10	-767,595,014.80	-1,123,841,345.20	-1,403,966,196.00	-1,691,723,624.50	-1,034,957,892.05	-250.63%
População Empregada	3,433,054,489.64	3,296,350,969.76	3,194,986,085.25	3,051,307,261.93	3,188,559,008.66	3,246,481,455.76	3,235,123,211.83	-5.43%
Remuneração da População Empregada	2,513,728,840.00	2,373,725,000.00	2,141,931,360.00	2,108,433,750.00	2,385,738,120.00	2,225,201,090.00	2,291,459,693.33	-11.48%
Consumo de Energia	-	-	-	-	-	-	-	-
	175,353,890,656.81	195,994,192,888.00	202,046,895,144.88	181,790,108,756.19	174,347,097,252.87	278,394,514,535.45	201,321,116,539.03	-58.76%
Emissões de GEE	-38,563,004,774.00	-45,428,086,936.00	107,981,590,335.00	-79,581,233,187.20	-87,106,573,502.00	124,453,639,123.00	-80,519,021,309.53	-222.73%
Resíduos Gerados	-7,721,794,267.45	-5,421,402,110.40	-7,882,564,985.36	-3,519,628,467.70	-2,703,353,921.30	-7,830,588,376.58	-5,846,555,354.80	-1.41%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA48), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 37: Cálculo SusVa, MVS e RCR para EDP; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	-482,477,923.70	-740,143,248.10	-767,595,014.80	-1,123,841,345.20	-1,403,966,196.00	-1,691,723,624.50	-1,034,957,892.05	-250.63%
Social	2,973,391,664.82	2,835,037,984.88	2,668,458,722.63	2,579,870,505.97	2,787,148,564.33	2,735,841,272.88	2,763,291,452.58	-7.99%

⁴⁷Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

⁴⁸ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

Ambiental	-73,879,563,232.75	-82,281,227,311.47	105,970,350,155.08	-88,296,990,137.03	-88,052,341,558.72	136,892,914,011.68	-95,895,564,401.12	-85.29%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs (€)	-36,029,064,048.72	-40,318,958,202.12	-52,223,621,339.13	-43,475,845,124.06	-43,331,115,623.92	-67,816,463,852.30	-47,199,178,031.71	-88.23%
MVS ⁴⁹	-254.25%	-266.64%	-319.61%	-267.05%	-265.93%	-437.05%	-301.76%	-71.90%
RCR ⁵⁰	1:10.29	1:11.77	1:15.32	1:13.36	1:12.90	1:19.23		
RCR (fator)	10.2909	11.7658	15.3229	13.3606	12.9008	19.2277	13.81	-86.84%
RCR(% ⁵¹)	90.28%	91.50%	93.47%	92.52%	92.25%	94.80%	92.47%	-5.00%

Análise de resultados

- [1] No período sob análise a EDP cresce em ativo total (5,01%), em capitais próprios (12,39%) em resultados líquidos(1,02%) e em vendas totais (9,50%). Desacelera de 10,28 para 2,18% o seu ritmo de crescimento, e a rentabilidade do capital, embora baixando de 11,45% para 10,29%, mantém-se em território positivo. O VAB baixa cerca de 4,06%. 2012 é o ano em que os resultados são mais baixos e, por isso, quer a rentabilidade do capital como o VAB, apresentam os valores mais baixos no período, podendo apontar-se este como o ano mais penalizador da série. Todavia temos a considerar que a situação económico-financeiro da empresa é positiva, já que apesar dos rácios de evolução, em termos absolutos a empresa continua a apresentar indicadores positivos
- [2] Do ponto de vista dos indicadores sociais selecionados, verificamos que o emprego varia de 2010-2015 em 0,34%. O custo médio do trabalho (1,48%) e os custos com

⁴⁹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

⁵⁰ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁵¹ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

peçoal (1,13%) crescem, igualmente, no período. 2012 apresenta-se como o ano em que a fatura com remunerações e o custo médio do peçoal é mais elevada, embora seja o ano em que se verifica um aumento (e o maior) número de empregados no período sob análise (sendo este, inclusive, o ano em que há um maior número de empregados-ano antes da privatização).

- [3] Em termos dos indicadores ambientais selecionados, verificamos que em termos absolutos, somente a geração de resíduos apresenta uma diminuição de 2010-2015 (16,068%). Os restantes indicadores apresentam crescimentos significativos, embora com desempenhos desiguais ao longo da série, sendo que há diminuições em alguns anos do período sob análise. Assiste-se, assim, a algum desgaste da situação ambiental, que progride, diferenciadamente, ao longo de 2010-2015.
- [4] Quanto à eficiência da utilização de recursos, verificamos que quanto aos financeiros, há uma diminuição gradual da eficiência do capital, que se salda em 14,64%. Já em termos sociais, temos uma diminuição da eficiência ao nível do emprego (4,38%) e das remunerações (5,46%). É interessante verificar que apesar do comportamento da eficiência do capital, no caso dos recursos sociais, a diminuição não é gradual e assiste-se, sobretudo em 2012, a diminuição súbita da eficiência das remunerações, o que indicia que as variações da gestão do recurso capital não se refletiram tanto ao nível das remunerações do peçoal. Com os recursos ambientais, a evolução da eficiência é desigual, havendo diminuição da eficiência do consumo de energia e das emissões de GEE (34,45% e 66,66%, respetivamente) e um aumento da eficiência ao nível dos resíduos gerados (14,31%).
- [5] Olhando agora as contribuições de valor⁵² dos recursos, constatamos que no caso

⁵² As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e

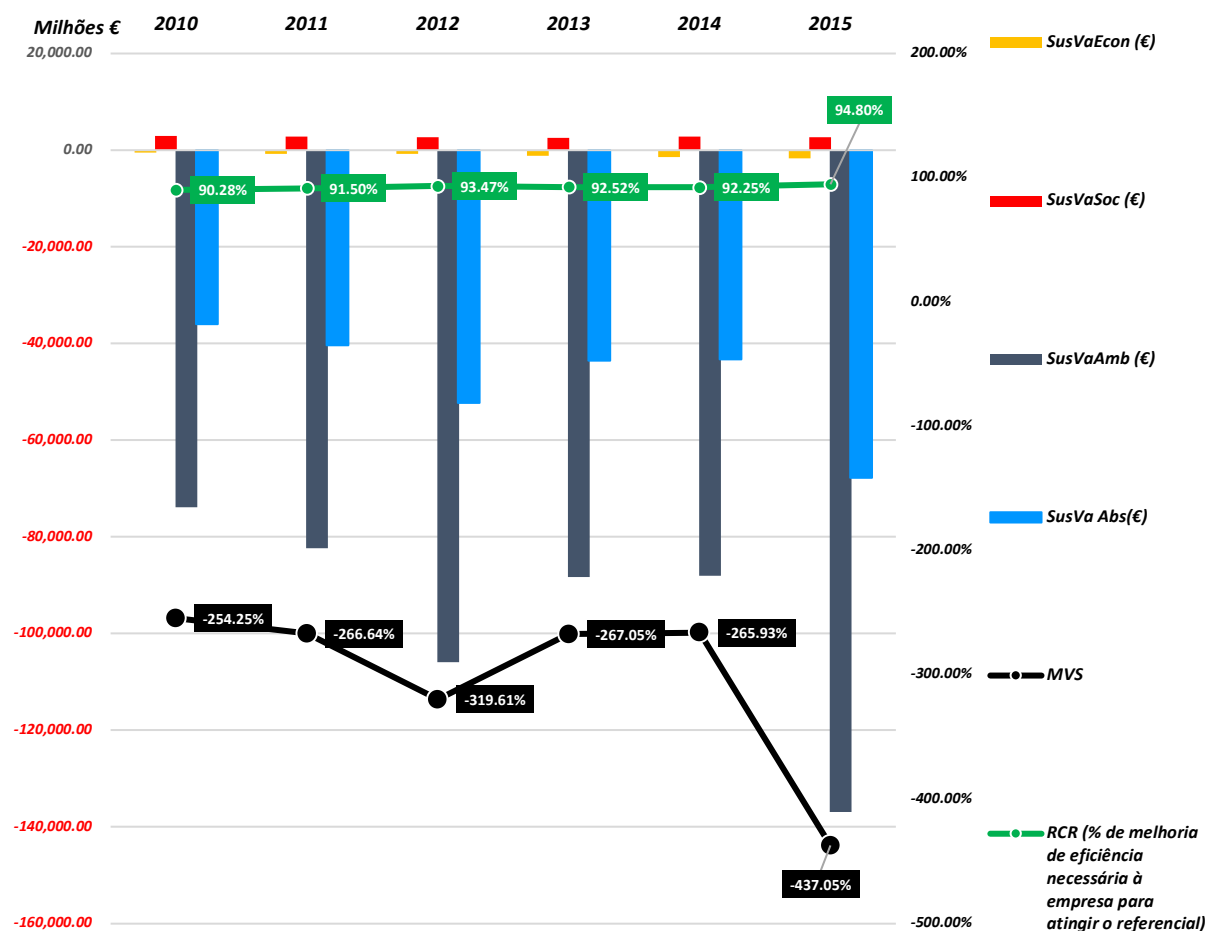
da EDP só os recursos sociais, são, **em média**, utilizados ao longo da série de uma forma criadora de valor para a economia nacional, e todos pioram o seu desempenho no período 2010-15, mesmo os que são criadores de valor (recursos sociais). Isto significa que há espaço para uma melhoria do desempenho organizacional e introdução de medidas tendentes a melhorar o contributo de valor para a sustentabilidade do referencial.

- [6] Quanto à criação de valor, verificamos que, **em média**, os SusVa económico e ambiental são negativos. Isto significa que a economia nacional está a perder valor ao atribuir estes recursos à EDP e não à média (empresas) da economia. Já o mesmo não se passa com os recursos sociais cujo SusVa se mantém positivo embora se assista a uma diminuição de cerca de 8% ao longo da série. O retorno criado com os recursos económicos e ambientais atribuídos à EDP, está a destruir valor à economia, e só os recursos sociais criam algum valor. O SusVa absoluto é negativo, e varia sempre em território negativo ao longo da série, apresentando uma degradação de 88,23%. O SusVa absoluto é penalizador nos anos 2012 e 2015 (especialmente, neste último), sendo estes, portanto, os anos em que a empresa cria menos valor para a economia com o conjunto de recursos que estão à sua disposição. Os recursos estão a ser usados de uma forma desadequada em termos de criação de valor e as contribuições para a sustentabilidade da economia nacional não são positivas.
- [7] Com base no MVS, constata-se que, em média, a empresa no período 2010-15 está a destruir cerca de 301,76€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas (tabela 37 acima), e que, **em média**, a empresa necessita de melhorar a sua

aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

eficiência de sustentabilidade (RCR %) em cerca de 92,47% para atingir os níveis de eficiência do referencial (figura 44 abaixo). 2012 e 2015 são os anos em que a eficiência de sustentabilidade da empresa é mais negativa.

Figura 44: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da EDP; fonte: autor



7.2.2.4 EDP Renováveis S.A. (EDP R)

Informação de contextualização

A EDP R foi criada em 2007 para assegurar a gestão de ativos e as operações de energia renováveis da empresa-mãe, a EDP-Energias de Portugal, S.A.. Na prática desenvolve parques eólicos desde 1996, sendo a presença global gerida por duas plataformas regionais: a EDPR Europa, sediada em Madrid, gere os ativos da União Europeia e os ativos de energias renováveis do Grupo EDP de outras regiões. A EDP R América do Norte, sediada em Houston, gere os ativos dos EUA e do Canadá. É a partir destas plataformas que o desenvolvimento, gestão e operação dos diversos negócios de geração de eletricidade a partir de fontes de energia renovável é assegurado. A EDP R é uma das quatro maiores empresas de energias renováveis do mundo. O negócio está centrado em operações de energia eólica, e em menor extensão energia hídrica, em três geografias: Europa, América do Norte e Sul. Presentemente gere mais de 180 operações eólicas em Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos da América, México, Brasil, Itália, Canadá e Reino Unido. Tem uma capacidade de geração elétrica instalada de cerca de 10,300 MW e uma produção anual de mais de 19,800 GWh.

Indicadores caracterizadores da empresa⁵³

Tabela 38: Dados caracterizadores gerais da EDP R; fontes: várias (ver notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	12,835,150,000.00	13,044,929,000.00	13,301,973,000.00	13,058,355,000.00	14,316,319,000.00	15,736,157,000.00	22.60%
Crescimento económico ⁵⁴	11.24%	5.91%	15.21%	0.90%	4.58%	26.32%	134.25%
Vendas Totais	947,647,000.00	1,068,827,000.00	1,285,146,000.00	1,316,347,000.00	1,276,708,000.00	1,547,047,000.00	63.25%
Capital Próprio	5,393,511,000.00	5,453,725,000.00	5,748,827,000.00	6,089,323,000.00	6,330,759,000.00	6,834,109,000.00	26.71%
Resultado Líquido	83,038,000.00	90,624,000.00	136,050,000.00	169,126,000.00	177,887,000.00	245,491,000.00	195.64%
Rentabilidade do Capital (%) ⁵⁵	1.54%	1.66%	2.37%	2.78%	2.81%	3.59%	133.32%
Resultados antes de Impostos	120,797,000.00	118,662,000.00	182,089,000.00	226,033,000.00	194,286,000.00	290,838,000.00	140.77%
Amortizações+Depreciações	422,997,000.00	453,507,000.00	487,478,000.00	446,201,000.00	480,767,000.00	564,629,000.00	33.48%
Provisões	53,787,000.00	57,982,000.00	63,825,000.00	64,536,000.00	98,911,000.00	121,433,000.00	125.77%
Custos Com Pessoal	54,846,000.00	60,832,000.00	62,659,000.00	66,466,000.00	66,093,000.00	84,268,000.00	53.64%
VAB ⁵⁶	652,427,000.00	690,983,000.00	796,051,000.00	803,236,000.00	840,057,000.00	1,061,168,000.00	62.65%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	822	796	861	890	919	1018	23.84%
Custos com Pessoal (€)	54 846 000,00	60 832 000,00	62 659 000,00	66 466 000,00	66 093 000,00	84 268 000,00	53.64%
Custo Médio do Trabalho(€)	66 722,63	76 422,11	72 774,68	74 680,90	71 918,39	82 778,00	24.06%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq Co2)	27 603,10	26 600,00	29 300,00	29 722,50	37 300,00	33 300,00	20.64%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	43 511,11	53 400,00	53 600,00	59 790,00	68 987,00	78 423,00	80.24%
Total de Resíduos Gerados (t)	567,00	708,00	1 113,20	910,00	1 092,00	1 556,00	174.43%

⁵³Fonte de dados: EDP R (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁵⁴Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0})/VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

⁵⁵Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

⁵⁶Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 39: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da EDP R, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.1210	0.1267	0.1385	0.1319	0.1327	0.1553	28.36%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	793,706.8127	868,069.0955	924,565.6214	902,512.3596	914,099.0207	1,042,404.7151	31.33%
Total de Remuneração de População Empregada	11.8956	11.3589	12.7045	12.0849	12.7102	12.5928	5.86%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	14,994.4922	12,939.7566	14,851.6978	13,434.2867	12,177.0334	13,531.3365	-9.76%
Emissões de GEE	23,636.0047	25,976.8045	27,168.9761	27,024.5101	22,521.6354	31,866.9069	34.82%
Resíduos Gerados	1,150,664.9030	975,964.6893	715,101.5092	882,676.9231	769,282.9670	681,984.5758	-40.73%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)

Tabela 40: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso ⁵⁷	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	-1,528,169,497.30	-1,457,239,277.50	-1,423,571,104.70	-1,648,325,439.80	-1,828,357,918.50	-1,990,261,668.50	-1,645,987,484.38	-30.24%
População Empregada	622,065,180.56	661,626,376.72	764,403,662.11	769,183,416.30	804,812,127.73	1,021,233,020.52	773,887,297.32	64.17%
Remuneração da População Empregada	536,153,480.00	559,585,880.00	655,694,840.00	655,016,820.00	690,686,820.00	868,194,280.00	660,888,686.67	61.93%
Consumo de Energia	652,271,987.32	690,791,614.40	795,859,487.20	803,015,793.43	839,798,264.26	1,060,867,545.80	807,100,782.07	62.64%
Emissões de GEE	581,841,953.66	622,889,553.60	722,365,988.76	725,237,644.83	740,001,264.38	971,790,979.82	727,354,564.17	67.02%
Resíduos Gerados	643,833,413.00	679,285,205.02	776,220,245.58	787,204,000.02	820,920,337.51	1,033,187,625.54	790,108,471.11	60.47%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA⁵⁸), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 41: Cálculo SusVa, MVS e RCR para EDP Renováveis; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	-1,528,169,497.30	-1,457,239,277.50	-1,423,571,104.70	-1,648,325,439.80	-1,828,357,918.50	-1,990,261,668.50	-1,645,987,484.38	-30.24%
Social	579,109,330.28	610,606,128.36	710,049,251.06	712,100,118.15	747,749,473.87	944,713,650.26	717,387,992.00	63.13%

⁵⁷Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

⁵⁸ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

<i>Ambiental</i>	625,982,451.33	664,322,124.34	764,815,240.51	771,819,146.09	800,239,955.38	1,021,948,717.05	774,854,605.78	63.26%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010- 2015)
<i>SusVa Abs (€)</i>	251,332,752.87	292,823,225.37	381,828,853.16	348,555,372.46	344,643,482.56	494,168,630.53	352,225,386.16	96.62%
<i>MVS</i> ⁵⁹	26.522%	27.397%	29.711%	26.479%	26.995%	31.943%	28.174%	20.44%
<i>RCR</i> ⁶⁰	1.63:1	1.74:1	1.92:1	1.77:1	1.70:1	1.87:1		
<i>RCR (fator)</i>	1.63	1.74	1.92	1.77	1.70	1.87	1.77	15.06%
<i>RCR(%⁶¹)</i>	62.66%	73.54%	92.18%	76.66%	69.57%	87.16%	76.96%	39.09%

Análise de resultados

- [1] A situação económico-financeira da EDP R evolui de modo positivo no período 2010-2015, apresentando um crescimento económico de mais de 134%. O ativo total cresce 22,6%, assim como os capitais próprios (26,71%), as vendas totais (63,25%), os resultados líquidos (195,64%) e o VAB (62,65%). A rentabilidade do capital sobe, igualmente, 133,32%. Embora com ritmos de evolução desiguais, todos os indicadores apresentam uma situação positiva, tendo-se mantido sempre neste território ao longo da série.
- [2] Do ponto de vista dos indicadores sociais selecionados, verificamos que há uma subida dos valores do emprego em 23,84%, que são acompanhados por uma subida do custo médio do trabalho (24,06%) e do total das remunerações (53,64%).
- [3] Em termos de indicadores ambientais, verificamos que em termos absolutos, há uma degradação da situação ambiental da empresa, com uma deterioração dos

⁵⁹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

⁶⁰ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2,2 significa que o referencial excede em 2,2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁶¹ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

valores dos indicadores. Os resíduos gerados crescem 174,43%, o consumo de energia 80,24% e as emissões de GEE 20,64%. A progressão destes indicadores é quase sempre crescente ao longo da série.

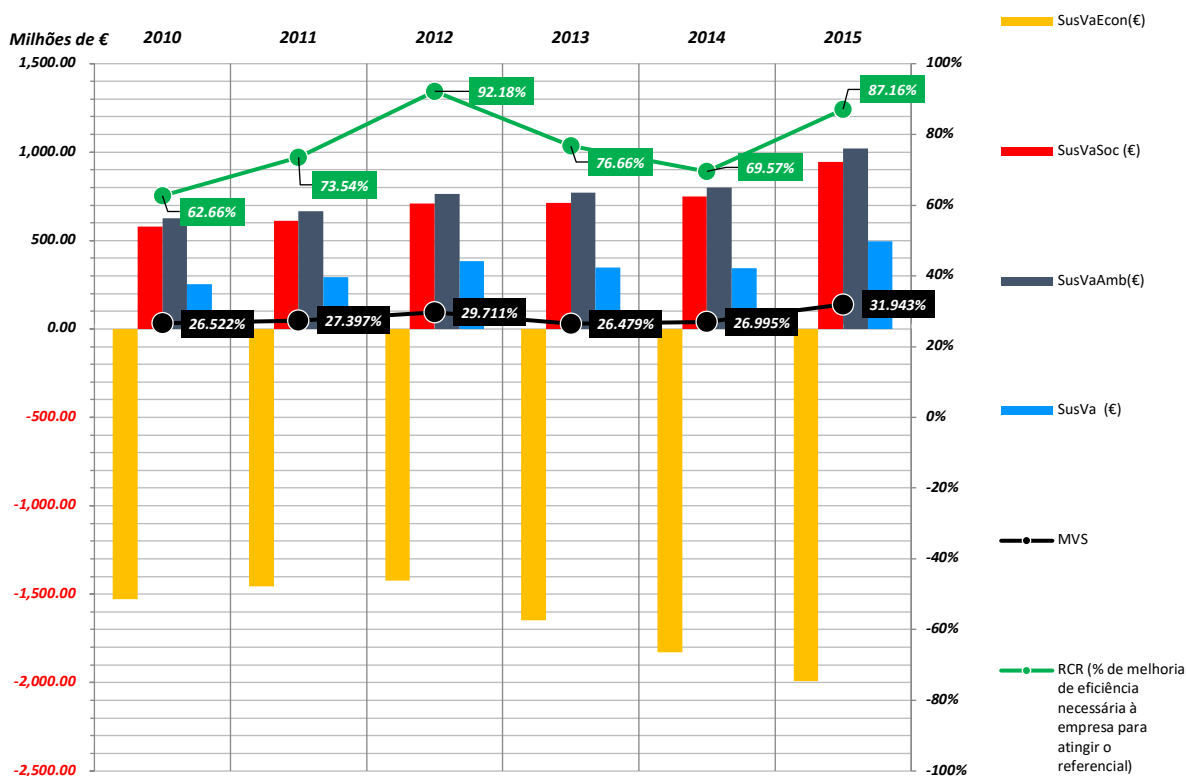
- [4] No que respeita à eficiência da utilização de recursos, observa-se uma crescente eficiência do capital, saldando-se numa variação positiva no período sob análise de 28,36%. Já em termos sociais verifica-se uma crescente eficiência na utilização destes recursos, quer ao nível da população empregada (31,33%), como das remunerações (5,86%). Com os recursos ambientais observa-se, em termos gerais, uma deterioração do desempenho com uma evolução negativa dos indicadores: diminuição da eficiência ao nível do consumo de energia (9,76%) e da geração de resíduos (40,73%) mas uma subida ao nível do recurso emissões de GEE (34,82%).
- [5] Quanto às contribuições de valor⁶² de cada recurso no caso da EDP R, observamos que todos os recursos, com exceção do capital, são utilizados, **em média**, ao longo da série de uma forma criadora de valor para a economia nacional, e, de uma forma gradual e crescente, com sólidas evoluções do desempenho.
- [6] Olhando agora à questão da criação de valor, constatamos que, **em média**, os SusVa social e ambiental são positivos. Isto significa que a economia nacional está a ganhar ao atribuir estes recursos à EDP R e não à média (empresas) da economia. Já o mesmo não se passa com o capital. Em termos de evolução, verifica-se que há uma evolução positiva do valor criado pelos recursos sociais e ambientais, e destruição de valor com a utilização do recurso capital. O retorno criado com os recursos sociais

⁶² As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

e ambientais atribuídos à EDP R está a criar valor à economia, o mesmo não se passa com os recursos económicos. O SusVa absoluto é positivo e varia positivamente ao longo da série (96,62%). O SusVa absoluto é menos positivo em 2010, sendo este, portanto, o ano em que a empresa cria menos valor para a economia com o conjunto de recursos à sua disposição. Os recursos económicos estão a ser usados de uma forma desadequada em termos de criação de valor e as contribuições para a sustentabilidade da economia nacional são negativas.

[7] Com base no MVS , constatamos que, **em média** (ver tabela 41), a empresa no período 2010-15, está a criar cerca de 28,17%€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, sendo que o melhor ano é 2015 (31,94%). **Em média**, a empresa está acima do referencial em termos de eficiência de sustentabilidade (RCR), cerca de 76,96% (ver figura 45). Em termos de eficiência o melhor ano é, igualmente, 2015 (87,16%).

Figura 45: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da EDP R; fonte: autor



7.2.2.5 Galp Energia, SGPS, S.A (GALP)

Informação de contextualização

A Galp Energia foi constituída em 1999, sendo na altura totalmente detida pelo estado

Português, que agregou na empresa os negócios da Petrogal e da GDP. Estas duas empresas tinham surgido, por sua vez, em 1975 como resultado da nacionalização de uma série de empresas do setor energético com operações autónomas: a CRGE, a Sonap, a Sacor, a Cidla, a SPP e a Petrosul. A Galp foi um dos veículos de reestruturação dos setores do petróleo e gás natural em Portugal. Ainda em 1999 iniciou-se a privatização da Galp através de um aumento de capital subscrito pela Petrocontrol, EDP, Caixa Geral de Depósitos, Portgás e Setgás. A Galp é hoje um grupo empresarial singular em Portugal visto ser o único operador integrado multienergético existente no país. As suas operações abarcam a exploração, produção, refinação e distribuição de petróleo, gás natural e eletricidade. A sua presença mais visível no mercado faz-se através da sua rede de 1435 estações de serviço na Península Ibérica. Tem em funcionamento duas refinarias em Portugal. Os processos de mudança de paradigma energético em curso, têm influenciado as suas atividades *downstream* e *upstream*, para corresponder às exigências do mercado e da sociedade.

Indicadores caracterizadores da empresa⁶³

Tabela 42: Dados caracterizadores gerais da Galp; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	9,147,515,000.00	10,155,417,000.00	13,908,574,000.00	13,717,418,000.00	13,215,417,000.00	12,793,031,000.00	39.85%
Crescimento económico ⁶⁴	20.25%	-1.28%	0.86%	-1.04%	-20.79%	35.89%	77.29%
Vendas Totais	14,265,101,000.00	16,987,277,000.00	18,644,072,000.00	19,764,856,000.00	18,126,471,000.00	15,616,682,000.00	9.47%
Capital Próprio	2,645,411,000.00	2,941,455,000.00	6,705,974,000.00	6,415,800,000.00	6,424,721,000.00	6,188,124,000.00	133.92%
Resultado Líquido	451,810,000.00	432,682,000.00	343,300,000.00	188,661,000.00	-118,531,000.00	154,218,000.00	-65.87%
Rentabilidade do Capital (%) ⁶⁵	17.08%	14.71%	5.12%	2.94%	-1.84%	2.49%	-85.41%
Resultados antes de Impostos	624,670,000.00	591,198,000.00	560,855,000.00	374,836,000.00	65,995,000.00	373,390,000.00	-40.23%
Amortizações	331,204,000.00	403,958,000.00	426,469,000.00	586,314,000.00	613,598,000.00	719,635,000.00	117.28%
Provisões	83,267,000.00	43,914,000.00	69,391,000.00	54,968,000.00	30,710,000.00	31,125,000.00	-62.62%
Custos Com Pessoal	344,370,000.00	326,719,000.00	320,765,000.00	347,092,000.00	369,554,000.00	343,304,000.00	-0.31%
VAB ⁶⁶	1,383,511,000.00	1,365,789,000.00	1,377,480,000.00	1,363,210,000.00	1,079,857,000.00	1,467,454,000.00	6.07%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	7311	7381	6380	6968	6855	6792	-7.10%
Custos com Pessoal (€)	344,370,000.00	326,719,000.00	320,765,000.00	347,092,000.00	369,554,000.00	343,304,000.00	-0.31%
Custo Médio do Trabalho (€)	47,103.00	44,264.87	50,276.65	49,812.28	53,910.14	50,545.35	7.31%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq Co2)	3 178 829,00	3 591 600,00	3 349 807,00	3 874 161,00	3 211 746,00	3 487 817,00	9.72%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	3 278 687 000,00	7 041 621 944,44	6 937 845 555,56	14 083 333 333,33	12 995 555 555,56	14 248 333 333,33	334.57%
Total de Resíduos Gerados (t)	21 186,00	20 416,00	33 012,00	20 631,00	22 680,00	25 434,00	20.05%

⁶³Fonte de dados: Galp (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁶⁴Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0}) /VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

⁶⁵Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

⁶⁶Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 43: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da Galp, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.5230	0.4643	0.2054	0.2125	0.1681	0.2371	-54.66%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	189,236.9033	185,041.1868	215,905.9561	195,638.6338	157,528.3735	216,056.2426	14.17%
Remuneração de População Empregada	4.0175	4.1803	4.2944	3.9275	2.9221	4.2745	6.40%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	0.4220	0.1940	0.1985	0.0968	0.0831	0.1030	-75.59%
Emissões de GEE	435.2266	380.2731	411.2118	351.8723	336.2212	420.7371	-3.33%
Resíduos Gerados	65,303.0775	66,897.9722	41,726.6449	66,075.8082	47,612.7425	57,696.5479	-11.65%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)⁶⁷

Tabela 44: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	313,971,332.70	207,149,875.50	-1,211,696,561.40	-1,219,791,080.00	-1,628,162,901.50	-1,295,543,366.00	-805,678,783.45	-512.63%
População Empregada	1,113,468,102.28	1,093,576,391.42	1,142,973,593.80	1,096,605,052.56	816,958,632.85	1,201,011,582.88	1,077,432,225.97	7.86%
Remuneração da População Empregada	653,446,600.00	660,075,960.00	658,966,400.00	589,194,840.00	244,664,960.00	681,287,840.00	581,272,766.67	4.26%
Consumo de Energia	-10,297,139,306.20	-23,871,384,048.89	23,411,442,170.00	50,505,706,666.67	47,659,974,111.11	-53,120,760,666.67	-34,811,067,828.26	-415.88%
Emissões de GEE	-6,745,206,146.72	-7,828,362,206.40	7,046,771,414.57	-8,803,437,680.09	-7,535,521,248.11	-7,893,827,993.79	-7,642,187,781.61	-17.03%
Resíduos Gerados	1,062,410,939.61	1,028,469,533.33	789,398,015.84	999,741,657.51	682,403,240.58	1,010,093,560.32	928,752,824.53	-4.92%

⁶⁷Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA⁶⁸), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 45: Cálculo SusVa, MVS e RCR para GALP; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	313,971,332.70	207,149,875.50	-1,211,696,561.40	-1,219,791,080.00	-1,628,162,901.50	-1,295,543,366.00	-805,678,783.45	-512.63%
Social	883,457,351.14	876,826,175.71	900,969,996.90	842,899,946.28	530,811,796.43	941,149,711.44	829,352,496.32	6.53%
Ambiental	-5,326,644,837.77	10,223,758,907.32	-9,889,605,189.58	19,436,467,563.08	18,171,030,706.21	20,001,498,366.71	13,841,500,928.45	-275.50%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs (€)	-2,316,508,079.72	-4,785,079,082.51	-4,846,428,689.39	-9,640,565,646.12	-9,179,938,571.22	-9,902,956,507.21	-6,778,579,429.36	-327.50%
MVS ⁶⁹	-16.239%	-28.169%	-25.994%	-48.776%	-50.644%	-63.413%	-38.872%	-290.50%
RCR ⁷⁰	1:2.67	1:4.50	1:4.52	1:8.07	1:9.50	1:7.75		
RCR [fator]	2.67	4.50	4.52	8.07	9.50	7.75	6.17	-189.73%
RCR(% ⁷¹)	62.61%	77.80%	77.87%	87.61%	89.47%	87.09%	83.79%	-39.11%

Análise de resultados

- [1] A situação económico-financeira da Galp sugere estabilidade, com os principais indicadores a evoluírem favoravelmente no período 2010-15. O ativo total cresceu 39,85%, os capitais próprios 133,92%, o VAB 6,07% e as vendas aumentaram 9,47%, no período sob análise. A empresa cresce ao longo do intervalo (77,29%) embora com um trajeto irregular, e a rentabilidade do capital, estando em terreno positivo, diminui cerca de 85,4%.

⁶⁸ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

⁶⁹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

⁷⁰ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁷¹ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

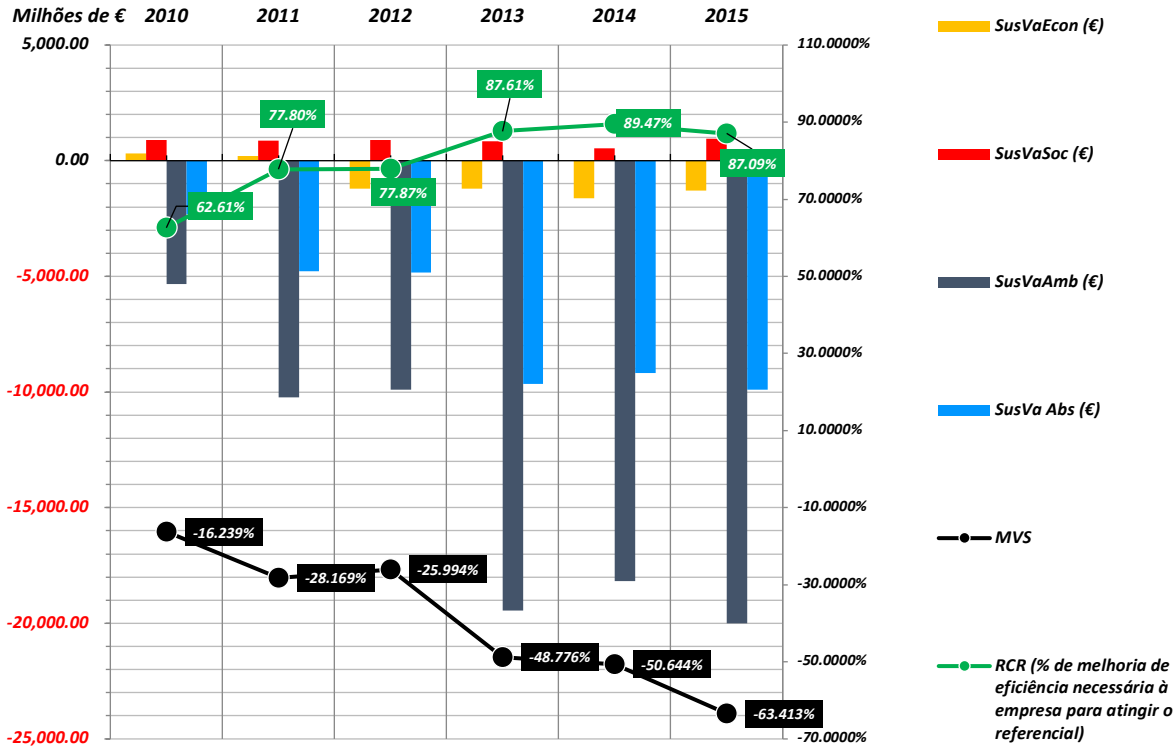
- [2] Do ponto de vista dos indicadores sociais, verificamos que a série é marcada por uma descida dos valores do emprego (7,1%). Os custos com remunerações recuam marginalmente (0,31%), embora o indicador apresente um comportamento variável ao longo da série. As remunerações não baixam percentualmente de forma tão acentuada quanto os valores de população empregada, e o custo médio do trabalho sobe 7,3%.
- [3] Em termos dos indicadores ambientais, verificamos que, em termos absolutos há uma degradação da situação ambiental da empresa com uma deterioração dos valores dos indicadores. Com efeito, os resíduos gerados crescem 20,05%, o consumo de energia dispara 334,57% e as emissões de GEE sobem 9,72%. A progressão destes indicadores é tendencialmente crescente.
- [4] Quanto à eficiência da utilização de recursos financeiros, observamos que se assiste a uma descida consistente e clara da eficiência do capital em 54,66%. Já em termos sociais, verificam-se aumentos de eficiência a nível do emprego (14,17%), e da remuneração da população empregada (6,40%), com alguma irregularidade na progressão. Com os recursos ambientais, verifica-se, em termos gerais, uma degradação do desempenho: diminuição consistente da eficiência do consumo de energia (75,59%), das emissões de GEE (3,33%) e da geração de resíduos (11,65%).
- [5] Analisando as contribuições de valor⁷² de cada recurso, observamos que somente os recursos sociais e os resíduos gerados são, no caso da Galp, **em média**, utilizados ao longo da série de uma forma criadora de valor para a economia nacional.

⁷² As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

Verificamos, ainda, que todos pioram o desempenho no período 2010-15, com especial nota para os casos do capital (-512,63%) e do consumo de energia, que se deteriora cerca de 415,88%.

- [6] Quanto à criação de valor, verificamos que, **em média**, o SusVa social é positivo. A economia nacional está a ganhar valor ao atribuir recursos sociais à Galp e não à média (empresas) da economia. Já o mesmo não se passa com os recursos económicos e, especialmente, ambientais. Em termos de evolução, verifica-se uma diminuição do valor criado em termos económicos (512,63%), ambiental (275,5%), havendo uma evolução positiva da criação de valor social (6,53%). O retorno criado pela Galp com os recursos sociais está a criar valor à economia, o mesmo não se passando com os recursos económicos e ambientais. As contribuições em termos ambientais são negativas. O SusVa absoluto é negativo e varia de forma crescentemente negativa ao longo da série (327,5%). O SusVa absoluto é crescentemente penalizador e, portanto, a empresa destrói progressivamente mais valor na economia com o conjunto de recursos que estão à sua disposição. Os recursos económicos e ambientais estão a ser usados de uma forma desadequada em termos de criação de valor, e as contribuições para a sustentabilidade da economia nacional são negativas.
- [7] Partindo do valor do MVS, observamos que, **em média** (tabela 45 acima), a empresa está a destruir cerca de 38,87€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas no período 2010-15. A empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (RCR%), **em média**, cerca de 83,79% para atingir os níveis de eficiência do referencial (figura 46). As curvas de MVS e de RCR mostram que a deterioração é progressiva e constante.

Figura 46: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Galp; fonte: autor



7.2.2.6 Jerónimo Martins SGPS, S.A. (JM)

Informação de contextualização

A Jerónimo Martins é a empresa gestora de um grupo de distribuição alimentar e retalho especializado, que engloba as insígnias Biedronka, Pingo Doce, Recheio, Ara, Hebe, Hussel e Jeronymo. Com 225 anos, o grupo tem mais de 3600 estabelecimentos comerciais, em três geografias: Portugal, Polónia (desde 1997) e Colômbia (desde 2013). A Jerónimo Martins é detida maioritariamente pela família Soares dos Santos desde 1920, e é presentemente presidida por Pedro Soares dos Santos (4ª geração da família), que tomou a liderança de seu pai Alexandre Soares dos Santos (1996 a 2013). A Sociedade Francisco Manuel dos Santos, acionista maioritária da Jerónimo Martins, criou em 2009 a Fundação Francisco Manuel dos Santos, com grande visibilidade em Portugal. É líder de mercado em Portugal e Polónia com as marcas Pingo Doce e Biedronka.

Indicadores caracterizadores da empresa ⁷³ e ⁷⁴

Tabela 46: Dados caracterizadores gerais da JM; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	4,159,022,000.00	4,481,283,000.00	4,771,711,000.00	4,966,370,000.00	5,172,421,000.00	5,332,715,000.00	28.22%
Crescimento económico ⁷⁵	20.65%	16.23%	6.95%	6.06%	2.44%	10.90%	-47.21%
Vendas Totais	8,691,115,000.00	9,838,241,000.00	10,683,123,000.00	11,829,308,000.00	12,680,215,000.00	13,727,960,000.00	57.95%
Capital Próprio	1,131,812,000.00	1,421,685,000.00	1,501,926,000.00	1,539,366,000.00	1,638,691,000.00	1,593,219,000.00	40.77%
Resultado Líquido	299,772,000.00	357,356,000.00	366,326,000.00	392,542,000.00	325,078,000.00	358,208,000.00	19.49%
Rentabilidade do Capital (%) ⁷⁶	26.49%	25.14%	24.39%	25.50%	19.84%	22.48%	-15.11%

⁷³As células a amarelo são estimadas pelo autor com base na taxa de crescimento da empresa.

⁷⁴Fonte de dados: JM (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁷⁵Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0}) /VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

⁷⁶Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

Resultados antes de Impostos	378,828,000.00	468,539,000.00	482,664,000.00	503,381,000.00	428,807,000.00	474,795,000.00	25.33%
Amortizações+Depreciações	190,775,000.00	209,256,000.00	218,666,000.00	249,280,000.00	274,495,000.00	292,203,000.00	53.17%
Provisões	22,907,000.00	49,597,000.00	99,859,000.00	77,949,000.00	81,828,000.00	83,947,000.00	266.47%
Custos Com Pessoal	692,083,000.00	765,638,000.00	795,651,000.00	862,925,000.00	949,764,000.00	1,073,053,000.00	55.05%
VAB ⁷⁷	1,284,593,000.00	1,493,030,000.00	1,596,840,000.00	1,693,535,000.00	1,734,894,000.00	1,923,998,000.00	49.77%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	60157	65418	68554	76810	86563	89027	47.99%
Custos com Pessoal (€)	692 083 000,00	765 638 000,00	795 651 000,00	862 925 000,00	949 764 000,00	1 073 053 000,00	55.05%
Custo Médio do Trabalho (€)	11 504,61	11 703,78	11 606,19	11 234,54	10 971,94	12 053,12	4.77%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq Co2)	1 176 004,00	1 189 856,00	1 036 372,00	1 907 890,00	1 279 245,00	1 274 276,00	8.36%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	1 373 572 899,72	1 635 205 833,00	1 408 496 660,00	1 566 776 380,00	1 723 553 330,00	1 670 937 500,00	21.65%
Total de Resíduos Gerados (t)	127 794,80	230 648,00	288 310,00	307 150,00	340 042,00	387 648,00	203.34%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 47: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da JM, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	1.1350	1.0502	1.0632	1.1002	1.0587	1.2076	6.40%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	21,354.0070	22,822.9234	23,293.1703	22,048.3661	20,041.9810	21,611.3988	1.21%
Remuneração de População Empregada	1.8561	1.9500	2.0070	1.9626	1.8267	1.7930	-3.40%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	0.9352	0.9131	1.1337	1.0809	1.0066	1.1514	23.12%
Emissões de GEE	1,092.3373	1,254.7989	1,540.7981	887.6481	1,356.1859	1,509.8754	38.22%
Resíduos Gerados	10,051.9974	6,473.1973	5,538.6216	5,513.7067	5,101.9992	4,963.2605	-50.62%

⁷⁷Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)⁷⁸

Tabela 48: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos seleccionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	827,001,408.40	933,028,278.50	1,016,946,371.40	1,073,786,248.40	1,044,185,743.50	1,212,625,716.50	1,017,928,961.12	46.6%
População Empregada	-937,397,233.64	-919,597,615.24	-922,964,415.46	-1,245,317,757.30	-1,584,912,178.79	-1,568,429,719.22	-1,196,436,486.61	-67.3%
Remuneração da População Empregada	-182,622,960.00	-160,748,080.00	-185,418,240.00	-230,787,750.00	-411,572,640.00	-533,293,370.00	-284,073,840.00	-192.0%
Consumo de Energia	-3,608,897,812.54	-4,367,547,705.47	-3,435,718,566.18	-4,076,902,407.54	-4,729,292,764.17	-4,477,697,750.00	-4,116,009,500.98	-24.1%
Emissões de GEE	-1,722,616,220.57	-1,552,887,133.82	-1,009,476,807.81	-3,313,186,569.49	-1,696,628,775.15	-1,496,151,902.91	-1,798,491,234.96	13.1%
Resíduos Gerados	-652,295,416.74	-2,317,807,595.43	-3,539,168,628.77	-3,717,705,434.16	-4,224,143,533.48	-5,046,783,619.88	-3,249,650,704.74	-673.7%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA⁷⁹), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 49: Cálculo SusVa, MVS e RCR para JM; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	827,001,408.40	933,028,278.50	1,016,946,371.40	1,073,786,248.40	1,044,185,743.50	1,212,625,716.50	1,017,928,961.12	47%
Social	-560,010,096.82	-540,172,847.62	-554,191,327.73	-738,052,753.65	-998,242,409.40	-1,050,861,544.61	-740,255,163.30	-87.7%
Ambiental	-1,994,603,149.95	-2,746,080,811.57	-2,661,454,667.59	-3,702,598,137.06	-3,550,021,690.93	-3,673,544,424.26	-3,054,717,146.90	-84.2%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs(€)	-1,046,138,039.18	-1,397,593,308.58	-1,345,966,714.47	-1,918,352,278.35	-1,933,727,358.01	-1,984,955,107.58	-1,604,455,467.70	-89.7%
MVS ⁸⁰	-12.04%	-14.21%	-12.60%	-16.22%	-15.25%	-14.46%	-14.13%	-20.1%

⁷⁸Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

⁷⁹ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

⁸⁰ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

RCR ⁸¹	1:1.81	1:1.94	1:1.84	1:2.13	1:2.11	1:2.03		
RCR (cálculo fator)	1.81	1.94	1.84	2.13	2.11	2.03	1.98	-12.0%
RCR(% ⁸²)	44.885%	48.349%	45.738%	53.112%	52.710%	50.780%	49.262%	-13.1%

Análise de resultados

- [1] A situação econômico-financeira da JM ao nível dos principais indicadores melhorou no período 2010-2015. A empresa cresce a dois dígitos no final do período (10,9%), embora tenha apresentado uma redução de crescimento de 47,27% em 2010-2015. Também a rentabilidade do capital é sempre positiva ao longo da série, a dois dígitos, embora haja uma diminuição de cerca de 15% de 2010 para 2015. O ativo total subiu 28,22%, os capitais próprios também (40,77%) e as vendas totais sobem 57,95%. Os resultados antes de impostos e os resultados líquidos subiram (respetivamente, 25,33% e 19,49%), o mesmo acontecendo com o VAB (49,77%). Os indicadores evoluíram de forma consistente ao longo da série, indicando robustez e desenvolvimento.
- [2] Todos os indicadores sociais sofrem uma melhoria. O nível de emprego sobe 47,99%, os custos com pessoal 55,05% e o custo médio do trabalho sobe 4,77%. Estes resultados, fruto da expansão do grupo, sobem consistentemente, revelando, todavia, uma valorização social da empresa, com o aumento da fatura das remunerações e afins, ao longo da série.
- [3] Os valores dos indicadores ambientais sobem, igualmente, ao longo da série, revelando uma depreciação da situação ambiental absoluta da empresa. As

⁸¹ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁸² Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

emissões de GEE sobem 8,36%, o consumo de energia igualmente (21,65%), e a geração de resíduos cresce 203,34%. A evolução dos indicadores é crescente, justificável pela expansão da empresa.

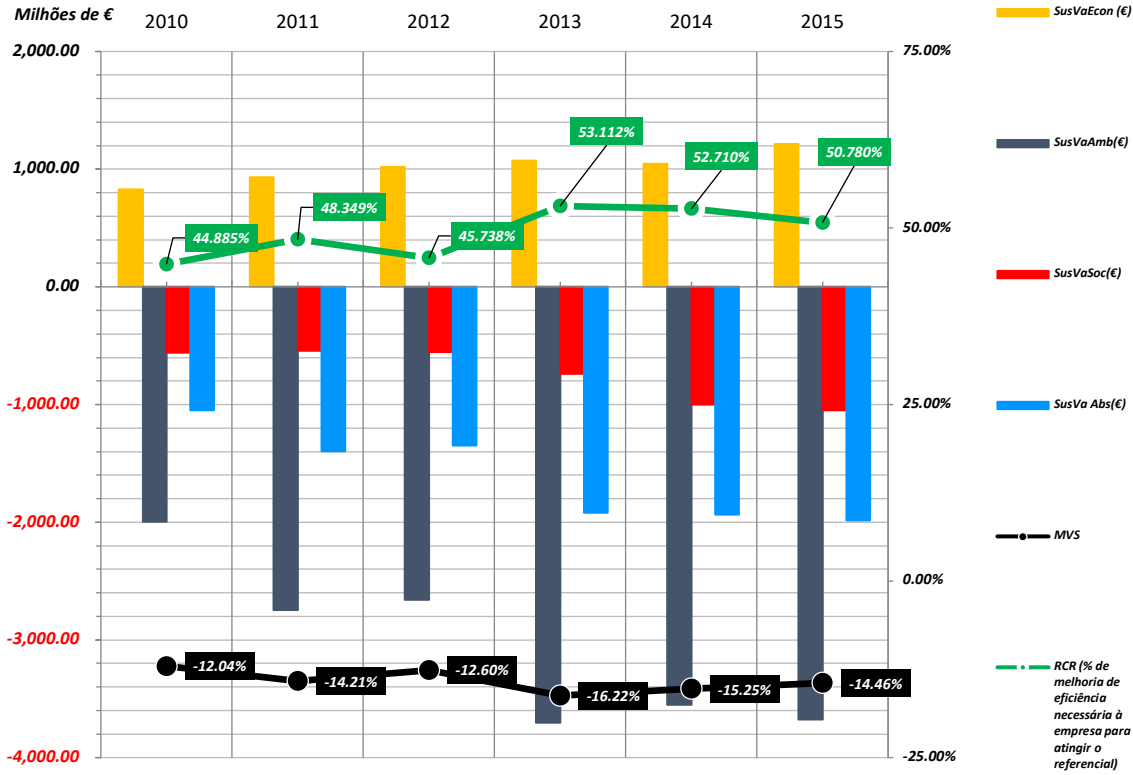
- [4] Observamos que há uma subida da eficiência da utilização do capital em cerca 6,4%, o que, confrontando com os valores absolutos dos indicadores, permite deduzir que há melhorias dos processos de gestão e utilização dos recursos. Já em termos sociais, verifica-se um aumento da eficiência do emprego mas uma diminuição da eficiência da remuneração (respetivamente, 1,21% e 3,40%), o que contrasta, uma vez mais, com os indicadores absolutos, mas que se compreende num quadro de investimento e expansão das atividades da empresa. A eficiência de utilização dos recursos ambientais apresenta uma melhoria consistente ao nível do consumo de energia e emissões de GEE (respetivamente 23,12% e 38,22%), mas uma diminuição ao nível da geração de resíduos, ao longo da série (50,62%), o que, atendendo ao core business da empresa se justifica, uma vez que sendo uma empresa de retalho agro-alimentar, apresenta uma relação com a geração de resíduos resultantes da atividade (ainda que não perigosos), mesmo que consequência das cadeias de valor a montante.
- [5] Se olharmos às contribuições de valor⁸³ dos recursos utilizados pela JM, verificamos que somente o capital está a ser, *em média*, utilizado de uma forma criadora de valor para a economia nacional, ao longo da série. Verificamos, também, que, enquanto este indicador e aquele referente às emissões de GEE melhoram o seu

⁸³ As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

desempenho (46,6% e 13,1%, respetivamente), todos os outros pioram o seu desempenho ao longo do período 2010-15, e nesse sentido a sua utilização e gestão está, **em média**, a destruir valor para a economia nacional.

- [6] Se nos detivermos na questão da criação de valor, verificamos que **em média**, quer o SusVa social como o ambiental são negativos e evoluem negativamente ao longo da série (respetivamente -87,7% e -84,2%). Isto significa que a economia nacional está a perder valor ao atribuir recursos sociais e ambientais à JM e não à média (empresas) da economia. A utilização destes recursos está a ter um retorno negativo e, por isso, a JM está a destruir valor à economia com eles. O mesmo não se passa com os recursos económicos. O SusVa absoluto é negativo e varia crescente e consistentemente, ao longo da série (-89,7%). O SusVa absoluto é crescentemente penalizador e a empresa destrói progressivamente mais valor para a economia com o conjunto de recursos que estão à disposição. Os recursos no seu conjunto, estão a ser usados menos adequadamente em termos de criação de valor e as contribuições para a sustentabilidade da economia nacional são negativas.
- [7] Atendendo ao MVS, verificamos que em **média** (tabela 49 acima) a empresa no período 2010-15 está a destruir, **em média**, cerca de 14,3€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, e que, **em média**, a empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (RCR %) em cerca de 49,26% para atingir os níveis de eficiência do referencial (ver figura 47 abaixo). As curvas de MVS e de RCR mostram que a degradação é tendencialmente crescente. O ano de 2013 é o ano em que maiores variações relativas são verificadas, o que coincide com a entrada da empresa num novo mercado e numa nova geografia (Colômbia), o que exige esforços adicionais.

Figura 47: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da JM; fonte: autor



7.2.2.7 Mota-Engil SGPS, S.A. (Mota-Engil)

Informação de contextualização

A Mota Engil resulta da fusão da Mota e Companhia, fundada em 1946, e da Engil, fundada em 1952, e tem, por isso, mais de 70 anos de existência. Com origem na construção, é hoje uma multinacional com atividade centrada na construção e gestão de infraestruturas, segmentada pelas áreas de Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes, Energia e Mineração.

É líder em Portugal do seu setor, e tem uma posição consolidada na hierarquia dos 30 maiores grupos europeus de construção. A Mota-Engil tem presença em 28 países, de 3 geografias: Europa, África e América Latina. O grupo participa em cerca de 280 empresas e ambiciona continuar a acentuar o seu carácter internacional, inovativo, num setor competitivo à escala global.

Indicadores caracterizadores da empresa⁸⁴

Tabela 50: Dados caracterizadores gerais da Mota-Engil; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	3,456,166,184.00	3,524,296,928.00	3,598,748,533.00	3,773,429,000.00	3,961,761,000.00	5,115,827,000.00	48.02%
Crescimento económico ⁸⁵	-2.33%	6.86%	9.08%	8.99%	3.37%	10.95%	570.28%
Vendas Totais	2,004,550,902.00	2,176,072,110.00	2,243,167,000.00	2,313,702,000.00	2,368,155,000.00	2,433,640,000.00	21.41%
Capital Próprio	480,729,899.00	414,824,586.00	435,981,015.00	559,226,000.00	577,988,000.00	693,067,000.00	44.17%
Resultado Líquido	69,356,688.00	71,078,339.00	74,007,000.00	88,468,000.00	83,089,000.00	53,846,000.00	-22.36%

⁸⁴Fonte de dados: Mota-Engil (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁸⁵Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0}) / VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Rentabilidade do Capital (%)⁸⁶	14.43%	17.13%	16.97%	15.82%	14.38%	7.77%	-46.15%
Resultados antes de Impostos	88,324,605.00	90,299,881.00	111,044,000.00	135,182,000.00	122,732,000.00	100,006,000.00	13.23%
Amortizações	86,379,789.00	91,195,469.00	91,348,743.00	102,727,000.00	129,361,000.00	151,541,000.00	75.44%
Provisões	19,168,089.00	35,377,966.00	24,926,005.00	17,236,000.00	7,230,000.00	47,226,000.00	146.38%
Custos Com Pessoal	358,586,804.00	373,488,767.00	416,672,565.00	446,769,000.00	466,241,000.00	506,268,000.00	41.18%
VAB⁸⁷	552,459,287.00	590,362,083.00	643,991,313.00	701,914,000.00	725,564,000.00	805,041,000.00	45.72%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	19404	20653	26161	28345	22808	29283	50.91%
Custos com Pessoal (€)	358,586,804.00	373,488,767.00	416,672,565.00	446,769,000.00	466,241,000.00	506,268,000.00	41.18%
Custo Médio do Trabalho (€)	18,480.05	18,084.00	15,927.24	15,761.83	20,441.99	17,288.80	-6.45%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq. Co2)⁸⁸	69 048,00	47 556,00	69 101,00	38 271,00	33 316,00	46 666,00	-32.42%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	198 425,82	166 590,55	182 374,44	117 570,83	102 587,50	91 053,61	-54.11%
Total de Resíduos Gerados (t)	23 721,20	17 663,00	94 457,00	27 716,00	15 392,40	16 314,00	-31.23%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados (em €/unidade de recurso)

⁸⁶Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

⁸⁷Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

⁸⁸ Valores de 2013 estimados pelo autor por falta de informação relativamente à subholding SUMA. Para o efeito assumiram-se como constantes os valores de 2012 desta sub holding.

Tabela S1: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da Mota-Engil, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

<i>Recursos Financeiros</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
<i>Capital</i>	1.149	1.423	1.477	1.255	1.255	1.162	1.07%
<i>Recursos Sociais</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
<i>População Empregada</i>	28,471.412	28,584.810	24,616.464	24,763.239	31,811.820	27,491.753	-3.44%
<i>Remuneração de População Empregada</i>	1.541	1.581	1.546	1.571	1.556	1.590	3.21%
<i>Recursos Ambientais</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
<i>Consumo de Energia</i>	2,784.2107	3,543.7909	3,531.1489	5,970.1373	7,072.6356	8,841.3957	217.55%
<i>Emissões de GEE</i>	8,001.0904	12,414.0399	9,319.5658	18,340.6234	21,778.2447	17,251.1250	115.61%
<i>Resíduos Gerados</i>	23,289.6855	33,423.6587	6,817.8252	25,325.2273	47,137.8083	49,346.6348	111.88%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)⁸⁹

Tabela S2: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

<i>Contribuição de valor de cada recurso</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
<i>Capital</i>	358,100,188.83	426,962,678.57	475,659,043.11	476,769,612.40	481,942,058.00	495,586,584.50	452,503,360.90	38.39%
<i>População Empregada</i>	-207,744,737.48	-216,373,653.72	-289,355,232.60	-294,380,870.00	-328,140,660.00	-354,312,720.00	-281,717,978.97	-70.55%
<i>Remuneração da População Empregada</i>	551,752,375.17	589,765,022.47	643,339,689.11	701,480,986.63	725,179,245.58	804,692,155.41	669,368,245.73	45.84%
<i>Consumo de Energia</i>	375,893,746.18	468,623,288.38	470,212,884.27	601,482,507.00	636,195,182.63	679,789,708.00	538,699,552.74	80.85%
<i>Emissões de GEE</i>	192,935,131.78	298,528,533.83	1,038,683,471.25	213,625,086.20	455,821,176.08	511,678,642.02	105,650,849.78	165.21%
<i>Resíduos Gerados</i>	358,100,188.83	426,962,678.57	475,659,043.11	476,769,612.40	481,942,058.00	495,586,584.50	452,503,360.90	38.39%

⁸⁹Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA⁹⁰), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 53: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Mota-Engil; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	358,100,188.83	426,962,678.57	475,659,043.11	476,769,612.40	481,942,058.00	495,586,584.50	452,503,360.90	38.39%
Social	-186,000,842.28	-193,848,964.13	-303,475,227.25	-338,492,134.43	-238,646,897.32	-349,005,213.69	-268,244,879.85	-87.64%
Ambiental	373,527,084.38	452,305,614.89	24,956,367.38	505,529,526.61	605,731,868.10	665,386,835.14	437,906,216.08	78.14%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs(€)	184,446,626.24	232,696,932.50	-9,403,718.21	219,395,653.90	303,640,644.61	298,956,110.42	204,955,374.91	62.08%
MVS ⁹¹	9.20%	10.69%	-0.42%	9.48%	12.82%	12.28%	9.01%	33.50%
RCR ⁹²	1.50:1	1.65:1	1:1.01	1.45:1	1.72:1	1.59:1		
RCR (cálculo fator)	1.50	1.65	1.01	1.45	1.72	1.59	1.49	5.96%
RCR(% ⁹³)	50.12%	65.06%	1.44%	45.47%	71.97%	59.07%	48.85%	17.86%

Análise de resultados

- [1] Os indicadores económico-financeiros apontam para uma situação sólida e estável da Mota-Engil. A empresa apresenta no período um crescimento de dois dígitos (10.95%), o que representa uma evolução positiva de cerca de 570% relativamente a 2010. De igual modo no fim da série assistimos a uma rentabilidade de capital de

⁹⁰ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

⁹¹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

⁹² Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

⁹³ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

cerca de 7,7% (evolução de -46,15%), que esconde, no entanto, rentabilidades do capital positivas sempre de dois dígitos. O ativo total subiu 48,02%, bem como os capitais próprios (44,17%), as vendas totais (21,41%). Apesar do VAB crescer 45,72% em 2010-15, bem como os resultados antes de impostos (13,23%), há referir uma descida de 22,36% dos resultados líquidos, influenciados por valores de amortização e provisão mais elevadas. Os indicadores apresentam uma situação tendencialmente mais favorável e com consistência na evolução.

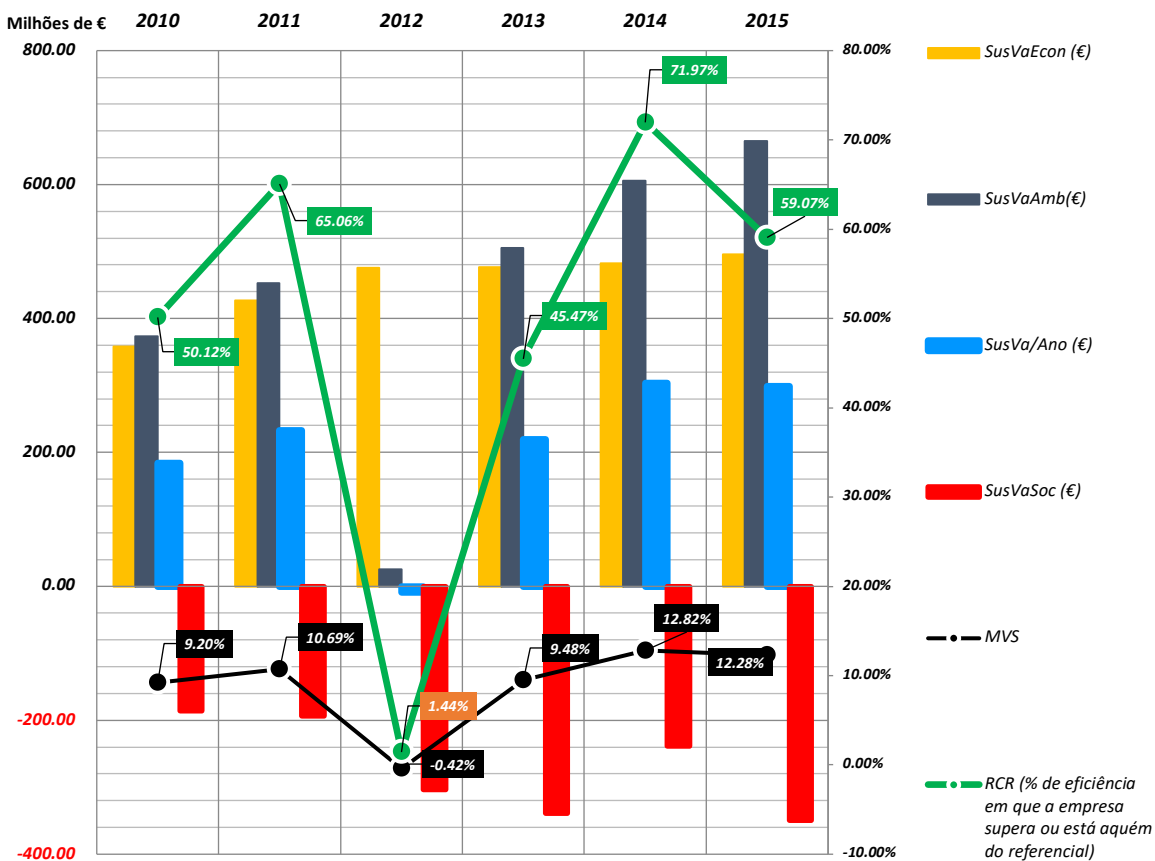
- [2] Em termos dos indicadores sociais, há a assinalar uma evolução positiva quer do emprego (50,91%) como das remunerações (41,18%), que, porque crescem a ritmos desiguais, têm impacto ao nível do custo médio do trabalho que reduz cerca de 6,45%. Os indicadores evoluem de forma consistente e demonstram um bom desempenho da empresa.
- [3] Os valores dos indicadores ambientais melhoram substancialmente em termos absolutos ao longo da série. Temos as emissões de GEE a baixar 34,42%, o consumo de energia a diminuir 42,11% e a geração de resíduos a decrescer 31,23%. Algumas variações no desempenho dos indicadores não afetam as tendências consistentes manifestadas.
- [4] Relativamente à eficiência da utilização de recursos, observamos um aumento da eficiência do capital de 1,07%. Já em termos sociais, verificamos uma diminuição da eficiência do emprego, mas uma subida da eficiência da remuneração (respetivamente, 3,44% e 3,21%). A eficiência de utilização dos recursos ambientais apresenta uma melhoria consistente ao nível do consumo de energia, emissões de GEE e geração de resíduos (respetivamente, 217,55%, 115,61% e 111,88%) ao longo da série. Esta evolução revela que a empresa está, progressivamente, a utilizar melhor os recursos que estão à sua disposição, embora, como veremos, em alguns casos, não tão bem como a média das empresas da economia nacional.

- [5] Com efeito, se analisarmos as contribuições de valor⁹⁴ de cada recurso ao longo da série, verificamos que os recursos económicos e ambientais melhoram (quer em termos médios, como anualmente ao longo da série), no entanto, os recursos sociais estão a contribuir negativamente para a economia, e por isso, estão a destruir valor, havendo espaço para melhorias (se considerarmos a confrontação entre o desempenho individual e o do referencial). Os recursos sociais são os únicos que progridem negativamente ao longo do período, com involuções quer a nível do emprego (109,24%) como das remunerações (70,55%).
- [6] Considerando agora o valor sustentável, verificamos que, **em média**, os SusVa económico e ambiental são positivos, e melhoram o seu desempenho ao longo da série (respetivamente, 38,39% e 78,14%). Já o social é negativo e varia negativamente (87,64%). Isto significa que a economia nacional está a ganhar valor ao atribuir recursos económicos e ambientais à Mota-Engil (o retorno crido cria valor) e não à média das empresas da economia. O mesmo não se passa com os recursos sociais. O SusVa absoluto é, **em média**, positivo, mantendo-se assim ao longo da série, e cresce cerca de 62,08% de 2010 para 2015. O SusVa absoluto é mais penalizador (destruição de valor) em 2012.
- [7] Se olharmos agora à relação entre a criação de valor e as vendas da empresa dada pelo MVS, verificamos que **em média** (tabela 53 acima) a empresa no período 2010-15 está a criar cerca de 9,20€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas (valores sempre positivos ao longo da série, excetuando 2012 em que

⁹⁴ As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

destrói 0,42€) com uma melhoria de desempenho de cerca de 33,5% de 2010 a 2015. **Em média**, a empresa supera a eficiência do referencial (RCR %) em cerca de 48,85%, sendo que durante o ano de 2012 a empresa fica aquém cerca de 1,44% (ver figura 48 abaixo). As curvas de MVS e de RCR mostram que o ano de 2012 é um ano marcante, em que o desempenho não está o mesmo nível dos restantes.

Figura 48: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Mota-Engil; fonte: autor



7.2.2.8 The Navigator Company S.A. (Navigator)

Informação de contextualização

A empresa iniciou atividade em 1953, com a Companhia Portuguesa de Celulose em Cacia, centrada na produção de pasta crua de pinho. Antes da redenominação (ocorrida formalmente, apenas em Fevereiro de 2016) era designada por Portucel-Soporcel, privatizada em 2004 e adquirida pelo grupo Semapa, que detém cerca de 77% do capital social. A empresa tem operações industriais em Setúbal, Vila Velha de Rodão, Figueira da Foz e Cacia. A empresa produz papel e pasta para a indústria (*pulp & paper*), com integração vertical, tendo, igualmente, capacidade florestal (estimada: 120,000 hectares sob exploração). Todos os anos a empresa renova cerca de 3000 hectares de floresta, e a exploração florestal é certificada: Forest Stewardship Council (FSC) e Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC). Para além dos ativos florestais em Portugal, a empresa explora floresta em Moçambique. Cerca de 75% da área sob exploração está ocupada com eucalipto, considerada a melhor espécie para a produção de fibras para a indústria.

Indicadores caracterizadores da empresa⁹⁵

Tabela 54: Dados caracterizadores gerais da Navigator; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	2,667,015,563.00	2,821,251,978.00	2,724,484,931.00	2,819,669,491.00	2,708,291,646.00	2,429,883,137.00	-8.89%
Crescimento económico ⁹⁶	41.65%	-0.55%	-2.57%	-5.58%	-5.89%	24.26%	-41.76%
Vendas Totais	1,385,455,688.00	1,487,884,293.00	1,501,615,139.00	1,530,609,430.00	1,542,279,415.00	1,628,023,107.00	17.51%

⁹⁵Fonte de dados: Navigator/Portucel-Soporcel (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

⁹⁶Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0})/VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Capital Próprio	1,303,502,967.00	1,478,155,508.00	1,480,836,907.00	1,479,825,934.00	1,453,662,938.00	1,214,263,201.00	-6.85%
Resultado Líquido	210,588,080.00	196,331,389.00	211,169,129.00	210,037,752.00	181,469,417.00	196,765,522.00	-6.56%
Rentabilidade do Capital (%)⁹⁷	16.16%	13.28%	14.26%	14.19%	12.48%	16.20%	0.30%
Resultados antes de Impostos	257,737,313.00	250,403,760.00	270,501,865.00	219,563,044.00	184,124,328.00	232,594,208.00	-9.76%
Amortizações	121,184,784.00	124,527,404.00	114,173,911.00	102,820,792.00	111,502,345.00	121,715,935.00	0.44%
Provisões	25,213,377.00	19,602,592.00	4,653,122.00	49,317,391.00	41,148,805.00	59,205,593.00	134.82%
Custos Com Pessoal	127,020,239.00	133,713,092.00	125,355,239.00	114,247,516.00	120,562,976.00	154,750,966.00	21.83%
VAB⁹⁸	531,155,713.00	528,246,848.00	514,684,137.00	485,948,743.00	457,338,454.00	568,266,702.00	6.99%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	2331	2290	2275	2259	2240	2219	-4.80%
Custos com Pessoal (€)	127,020,239.00	133,713,092.00	125,355,239.00	114,247,516.00	120,562,976.00	154,750,966.00	21.83%
Custo Médio do Trabalho (€)	54,491.74	58,390.00	55,101.20	50,574.38	53,822.76	69,739.06	27.98%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE([t eq. Co2])	682,897.00	718,399.00	759,266.00	717,712.00	753,300.00	772,264.00	13.09%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	8,210,555,555.56	8,329,166,666.67	8,187,500,000.00	8,230,000,000.00	6,422,500,000.00	6,260,833,333.33	-23.75%
Total de Resíduos Gerados (t)	391,878.00	412,544.00	332,234.00	325,080.00	276,944.00	281,045.00	-28.28%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 55: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados da Navigator, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.4075	0.3574	0.3476	0.3284	0.3146	0.4680	14.85%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	227,866.0287	230,675.4795	226,234.7855	215,116.7521	204,168.9527	256,091.3484	12.39%
Remuneração de População Empregada	4.1817	3.9506	4.1058	4.2535	3.7934	3.6721	-12.18%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)

⁹⁷Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

⁹⁸Nota de cálculo: a maior parte das empresas não reportam o VAB. Existem várias formas de cálculo do Valor Acrescentado Bruto a nível empresarial, conforme referem Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998), Riahi-Belkaoni (1999), Figge et al. (2006), Hossain (2017), entre outros. Seguimos aqui o método aditivo, conforme sugestão de Figge et al. (2006, 16), com base em Cox (1976, 1978), Haller e Stolowy (1998) e Riahi-Belkaoni (1999). Para esse fim utilizamos a fórmula: VAB= Resultados antes de impostos+ Amortizações+ Provisões +Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Consumo de Energia	0.0647	0.0634	0.0629	0.0590	0.0712	0.0908	40.30%
Emissões de GEE	777.7977	735.3112	677.8707	677.0804	607.1133	735.8451	-5.39%
Resíduos Gerados	1,355.4109	1,280.4618	1,549.1615	1,494.8589	1,651.3752	2,021.9776	49.18%

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)⁹⁹

Tabela 56: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos seleccionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	4,149,463.44	-53,998,606.60	-57,066,992.79	-109,829,178.03	-155,380,474.37	26,098,182.75	-57,671,267.60	528.95%
População Empregada	445,056,684.88	443,791,235.80	431,063,122.25	399,516,398.53	371,431,474.80	481,217,861.66	428,679,462.99	8.13%
Remuneração da População Empregada	261,872,806.32	239,426,569.28	233,888,401.64	231,176,782.32	184,866,128.24	213,886,989.86	227,519,612.94	-18.32%
Consumo de Energia	-	-	-	-	-	-	-	18.46%
	28,719,769,509.24	29,323,486,485.35	28,739,253,363.00	29,825,141,257.00	23,630,247,796.00	23,418,237,964.65	27,276,022,729.21	
Emissões de GEE	-1,215,108,887.37	-1,310,785,625.70	-1,394,753,533.45	-1,397,484,867.47	-1,563,358,212.02	-1,504,485,703.77	-1,397,662,804.96	-223.81%
Resíduos Gerados	-5,408,240,561.15	-6,287,932,719.86	-5,403,794,898.66	-5,241,174,943.59	-4,395,943,466.09	-4,485,553,568.86	-5,203,773,359.70	17.06%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA¹⁰⁰), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 57: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Navigator; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	4,149,463.44	-53,998,606.60	-57,066,992.79	-109,829,178.03	-155,380,474.37	26,098,182.75	-57,671,267.60	528.95 %
Social	353,464,745.60	341,608,902.54	332,475,761.95	315,346,590.43	278,148,801.52	347,552,425.76	328,099,537.97	-1.67%
Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	16.79 %
	11,781,039,652.59	12,307,401,610.30	11,845,933,931.70	12,154,600,356.02	-9,863,183,158.04	-9,802,759,079.10	-11,292,486,297.96	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs(€)	-5,772,006,667.19	-6,048,830,938.74	-5,821,652,877.34	-5,990,489,510.87	-4,864,772,057.57	-4,781,179,033.84	-5,546,488,514.26	17.17 %

⁹⁹Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

¹⁰⁰ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

MVS ¹⁰¹	-416.61%	-406.54%	-387.69%	-391.38%	-315.43%	-293.68%	-368.56%	29.51%
RCR ¹⁰²	1:11.87	1:12.45	1:12.31	1:13.33	1:11.64	1:9.41		
RCR (cálculo fator)	11.87	12.45	12.31	13.33	11.64	9.41	11.83	-20.67%
RCR(% ¹⁰³)	91.57%	91.97%	91.88%	92.50%	91.41%	89.38%	91.45%	2.40%

Análise de resultados

- [1] Os dados apontam para uma diminuição da qualidade do desempenho económico-financeiro da empresa. A situação da Navigator, ao nível dos principais indicadores, sofreu um recuo no período 2010-2015. O ativo descreceu cerca de 8,89% (embora com flutuações ao longo da série), o mesmo se passando com os capitais próprios (6,85%), com os resultados líquidos e antes de impostos (respetivamente 6,56% e 9,76%). A empresa baixou o seu crescimento em 41,76%, enfrentando valores negativos de 2011 a 2014, voltando a terreno positivo em 2015. As vendas sofreram uma subida de cerca de 17,51%, bem como o VAB (6,99%) e também, ainda que marginalmente, a rentabilidade do capital (0,30%).
- [2] Em termos do indicadores sociais há a assinalar uma descida do emprego (4,80%), mas uma subida dos outros indicadores, com as remunerações a crescerem 21,83% e o custo médio do trabalho a aumentar cerca de 28% (estes dois últimos indicadores apresentam evoluções inconstantes).

¹⁰¹ A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

¹⁰² Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

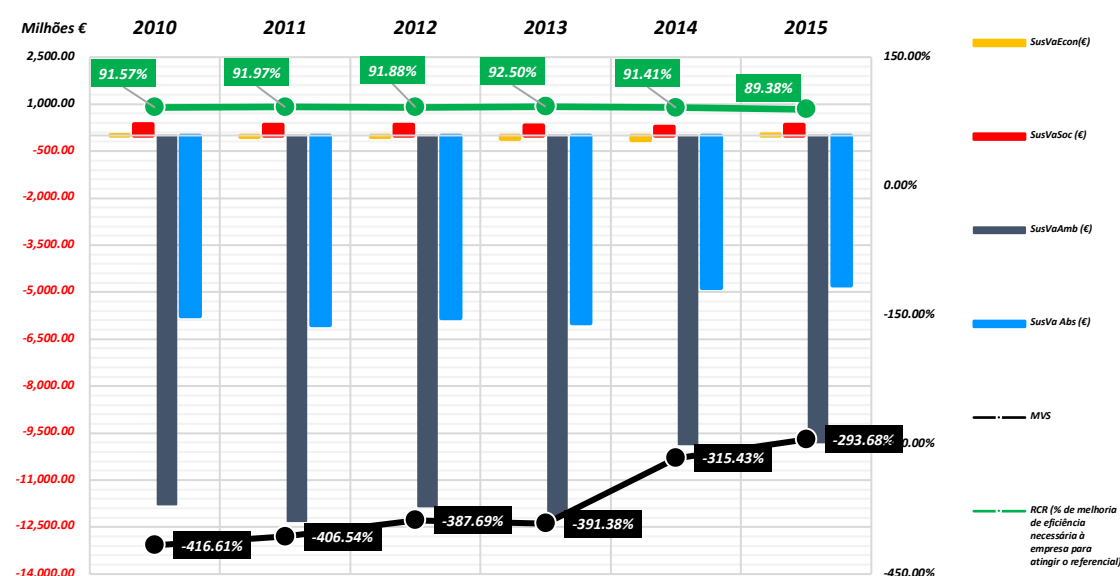
¹⁰³ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

- [3] Os valores dos indicadores ambientais melhoram em termos absolutos ao longo da série, com exceção das emissões de GEE. Temos que as emissões de GEE sobem 13,09%, enquanto o consumo de energia desce 23,75%, e a geração de resíduos diminui também 28,28% .
- [4] Em termos da eficiência da utilização de recursos, verificamos há uma subida da eficiência do capital (14,85%). Em termos sociais há a registar uma subida da eficiência do emprego apenas em 2015, que influencia positivamente o desempenho da série (+12,39%), que, na verdade, apresenta de 2011 a 2014 uma diminuição consistente da eficiência do emprego. Já as remunerações diminuem a sua eficiência cerca de 12,18%, apresentando algumas flutuações. A eficiência de utilização dos recursos ambientais apresenta comportamento divergente, com uma melhoria consistente ao nível do consumo de energia (40,30%) e da geração de resíduos (49,18%), mas uma diminuição da eficiência em termos de emissões de GEE (5,39%).
- [5] Quanto às contribuições de valor ¹⁰⁴ de cada recurso no caso da Navigator verificamos que, **em média**, só os recursos sociais tem contribuições de valor positivas, acrescenta que destes, as remunerações diminuem o seu desempenho em 18,32%. Todos os outros recursos têm **em média** contribuições negativas, com diferentes tipos de evolução: alguns positivos (capital, consumo de energia e resíduos gerados) e outros negativos (restantes recursos ambientais). Há espaço para melhorar a gestão da utilização destes recursos e para contribuir mais positivamente para a criação de valor ao nível da economia nacional.

¹⁰⁴ As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

- [6] Quanto à questão da criação de valor verificamos que, **em média**, o SusVa económico é negativo variando significativamente ao longo da série. A economia nacional está a perder valor ao atribuir recursos económicos à Navigator e não à média da economia. O mesmo se passa com os recursos ambientais, cujo SusVa é, **em média**, negativo embora melhore cerca de 16,79% ao longo da série. Os recursos sociais apresentam uma **média** de SusVa positiva, embora esta diminua ao longo do período cerca de 1,67%. O retorno criado com os recursos económicos e ambientais da Navigator está a destruir valor à economia. Não se passa o mesmo com os recursos sociais. O SusVa absoluto é negativo, **em média**, mantendo-se sempre negativo ao longo da série, embora a evolução no período seja positiva (17,17%). 2011 é o ano mais penalizador, ou seja, este é o ano em que mais valor é destruído na economia pela Navigator.
- [7] Olhando ao MVS, verificamos que em média (tabela 57 acima) a empresa no período 2010-15 está a destruir **em média** cerca 368,56€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, e que, **em média**, a empresa está aquém da eficiência do referencial e necessita de melhorar a sua situação, **em média**, cerca de 91,45 % para atingir os níveis de eficiência do referencial (ver figura 49).

Figura 49: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da Navigator; fonte: autor



7.2.2.9 REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (REN)

Informação de contextualização

A REN foi criada em 1994, embora só tenha saído do universo da EDP em 2000, onde até então existia como direcção operacional. A REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A. garante o transporte de eletricidade e gás natural, e faz a gestão global dos sistemas nacionais de eletricidade e gás natural. Procura manter o fornecimento de eletricidade e gás natural com as menores interrupções, ao menor custo, com qualidade e segurança. Procura ainda garantir uma situação de equilíbrio entre todos os atores do mercado eléctrico. A empresa é detentora de concessões de serviço público do transporte em muito alta tensão e gestão técnica global do sistema eléctrico nacional por 50 anos (2007), e transporte em alta pressão e da gestão técnica global do sistema nacional de gás natural, da receção, armazenamento e regaseificação de gás natural liquefeito e do armazenamento subterrâneo de gás, por 40 anos (2004). A empresa foi completamente privatizada em Junho de 2014.

Indicadores caracterizadores da empresa ¹⁰⁵ e ¹⁰⁶

Tabela 58: Dados caracterizadores gerais da REN; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	4,460,503,000.00	4,473,675,000.00	4,686,054,000.00	5,061,349,000.00	4,924,755,000.00	4,589,953,000.00	2.90%
Crescimento económico ¹⁰⁷	0.25%	9.15%	-1.96%	1.82%	1.75%	-0.39%	-255.86%
Vendas Totais	510,765,000.00	530,821,000.00	588,973,000.00	575,998,000.00	570,850,000.00	537,096,000.00	5.16%
Capital Próprio	1,021,901,000.00	1,037,439,000.00	1,027,589,000.00	1,079,566,000.00	1,135,567,000.00	1,161,289,000.00	13.64%
Resultado Líquido	110,266,000.00	120,588,000.00	123,561,000.00	121,303,000.00	112,777,000.00	116,115,000.00	5.30%

¹⁰⁵ Valor das células a amarelo estimadas pelo autor com base nas taxas de crescimento da empresa.

¹⁰⁶ Fonte de dados: REN (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

¹⁰⁷Nota de cálculo: Crescimento económico= (VAB_{ano1}-VAB_{ano0}) /VAB_{ano0}, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Rentabilidade do Capital (%) ¹⁰⁸	10.79%	11.62%	12.02%	11.24%	9.93%	10.00%	-7.34%
Resultados antes de Impostos	166,619,000.00	179,838,000.00	178,211,000.00	178,024,000.00	188,795,000.00	181,523,000.00	8.94%
Amortizações	172,633,000.00	184,415,000.00	200,014,000.00	206,538,000.00	202,656,000.00	209,986,000.00	21.64%
Provisões	17,081,000.00	32,314,000.00	7,220,000.00	5,903,000.00	7,316,000.00	6,888,000.00	-59.67%
Custos Com Pessoal	51,223,000.00	48,284,000.00	50,671,000.00	53,599,000.00	53,049,000.00	51,673,000.00	0.88%
VAB ¹⁰⁹	407,556,000.00	444,851,000.00	436,116,000.00	444,064,000.00	451,816,000.00	450,070,000.00	10.43%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	743	737	739	702	659	637	-14.27%
Custos com Pessoal (€)	51,223,000.00	48,284,000.00	50,671,000.00	53,599,000.00	53,049,000.00	51,673,000.00	0.88%
Custo Médio do Trabalho (€)	68,940.78	65,514.25	68,566.98	76,351.85	80,499.24	81,119.31	17.67%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq. Co2)	214 531,00	189 276,00	197 463,00	153 723,00	144 591,00	155 161,00	-27.67%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	161 076 666,67	146 878 333,33	170 877 222,22	159 552 500,00	170 949 444,44	149 766 944,44	-7.02%
Total de Resíduos Gerados (t)	236,00	436,00	427.44	435.23	442.83	441.12	86.91%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 59: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos seleccionados da REN, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.3988	0.4288	0.4244	0.4113	0.3979	0.3876	-2.82%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	548,527.5908	603,597.0149	590,143.4371	632,569.8006	685,608.4977	706,546.3108	28.81%
Remuneração de População Empregada	7.9565	9.2132	8.6068	8.2849	8.5170	8.7100	9.47%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	2.5302	3.0287	2.5522	2.7832	2.6430	3.0051	18.77%
Emissões de GEE	1,899.7534	2,350.2768	2,208.5960	2,888.7284	3,124.7865	2,900.6645	52.69%
Resíduos Gerados	1,726,932.2034	1,020,300.4587	1,020,300.4587	1,020,300.4587	1,020,300.4587	1,020,300.4587	-40.92%

¹⁰⁸Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

¹⁰⁹Nota de cálculo: VAB=EBITDA+Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)¹¹⁰

Tabela 60: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	-5,598,574.30	36,203,777.90	39,363,887.10	9,430,728.40	-26,825,490.50	-68,445,538.50	-2,645,201.65	-1122.55%
População Empregada	380,112,165.64	417,670,307.34	408,952,953.89	417,204,546.34	426,542,473.53	425,081,216.18	412,593,943.82	11.83%
Remuneração da População Empregada	298,963,240.00	340,557,560.00	322,612,960.00	324,538,230.00	331,925,260.00	331,738,830.00	325,056,013.33	10.96%
Consumo de Energia	-166,295,732.67	-81,560,946.67	-174,428,315.00	-143,567,857.50	-189,329,891.37	-123,717,117.54	-146,483,310.12	25.60%
Emissões de GEE	-141,030,230.40	-39,677,389.50	-60,473,193.67	40,661,151.92	63,956,512.89	33,618,713.87	-17,157,405.82	123.84%
Resíduos Gerados	403,979,127.81	437,647,273.15	428,501,524.79	436,396,323.24	444,055,725.50	442,137,758.77	432,119,622.21	9.45%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA¹¹¹), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 61: Cálculo SusVa, MVS e RCR para REN; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	-5,598,574.30	36,203,777.90	39,363,887.10	9,430,728.40	-26,825,490.50	-68,445,538.50	-2,645,201.65	1122.55%
Social	339,537,702.82	379,113,933.67	365,782,956.95	370,871,388.17	379,233,866.77	378,410,023.09	368,824,978.58	11.45%
Ambiental	32,217,721.58	105,469,645.66	64,533,338.71	111,163,205.89	106,227,449.01	117,346,451.70	89,492,968.76	264.23%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs(€)	128,354,999.35	185,140,097.04	160,754,969.52	180,777,187.07	175,054,098.34	173,402,310.46	167,247,276.96	25.98%
MVS ¹¹²	25.13%	34.88%	27.29%	31.39%	30.67%	32.29%	30.27%	22.16%
RCR ¹¹³	1.46:1	1.71:1	1.58:1	1.69:1	1.63:1	1.63:1		

¹¹⁰Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

¹¹¹ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

¹¹² A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

¹¹³ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação $VAB - SusVA = CO$. Se SusVA positivo, $RCR = VAB/CO$ e se SusVA negativo então $RCR = CO/VAB$. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do

<i>RCR (cálculo fator)</i>	1.46	1.71	1.58	1.69	1.63	1.63	1.62	10.27%
<i>RCR(%¹¹⁴)</i>	45.97%	71.29%	58.38%	68.66%	63.25%	62.68%	61.70%	26.65%

Análise de resultados

- [1] A REN apresenta um desempenho económico-financeiro positivo. A investigação desenvolvida assinala uma consolidação dos indicadores ao longo da série. Somente o crescimento económico apresenta um comportamento mais inconstante ao longo do período. Há a referir a manutenção de bons níveis de rentabilidade do capital no período sob análise, apesar de haver uma ligeira descida em 2014 e 2015 que acabam por levar a evolução para território negativo (7,34%). De resto verificam-se evoluções positivas ao nível do ativo total (2,9%), das vendas (5,16%), dos capitais próprios (13,64%), resultados antes de impostos e resultados líquidos (respetivamente, 8,945 e 5,3%) e VAB (10,43%)
- [2] Em termos de indicadores sociais há a assinalar uma descida do emprego (14,27%), mas uma subida das remunerações (0,88%) e do custo médio do trabalho (17,67%).
- [3] Quanto aos valores dos indicadores ambientais há a considerar tendências acentuadas de descida dos níveis absolutos de emissões de GEE (27,67%) e do consumo de energia (7,02%), mas uma subida relevante e consistente da geração de resíduos (17,67%). Devemos, no entanto, salientar que este último valor se baseia em projeções do autor com base nas taxas de crescimento da empresa, como a seu tempo salientámos.
- [4] Quanto à eficiência da utilização de recursos, verificamos que do ponto de vista dos recursos financeiros assistimos a partir de 2011 a uma descida progressiva, embora

recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

¹¹⁴ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

ligeira, da eficiência do capital (2,82%). No que respeita à eficiência da utilização dos recursos sociais, temos a considerar uma subida da eficiência do trabalho (28,81%). Algo similar se passa com a eficiência das remunerações, que apresentam melhorias de cerca de 9,47%. No que respeita à eficiência de utilização dos recursos ambientais, assiste-se a melhorias de eficiência ao nível do consumo de energia (18,77%) e das emissões de GEE (52,69%), mas a uma diminuição da eficiência da utilização do recurso geração de resíduos (40,92%).

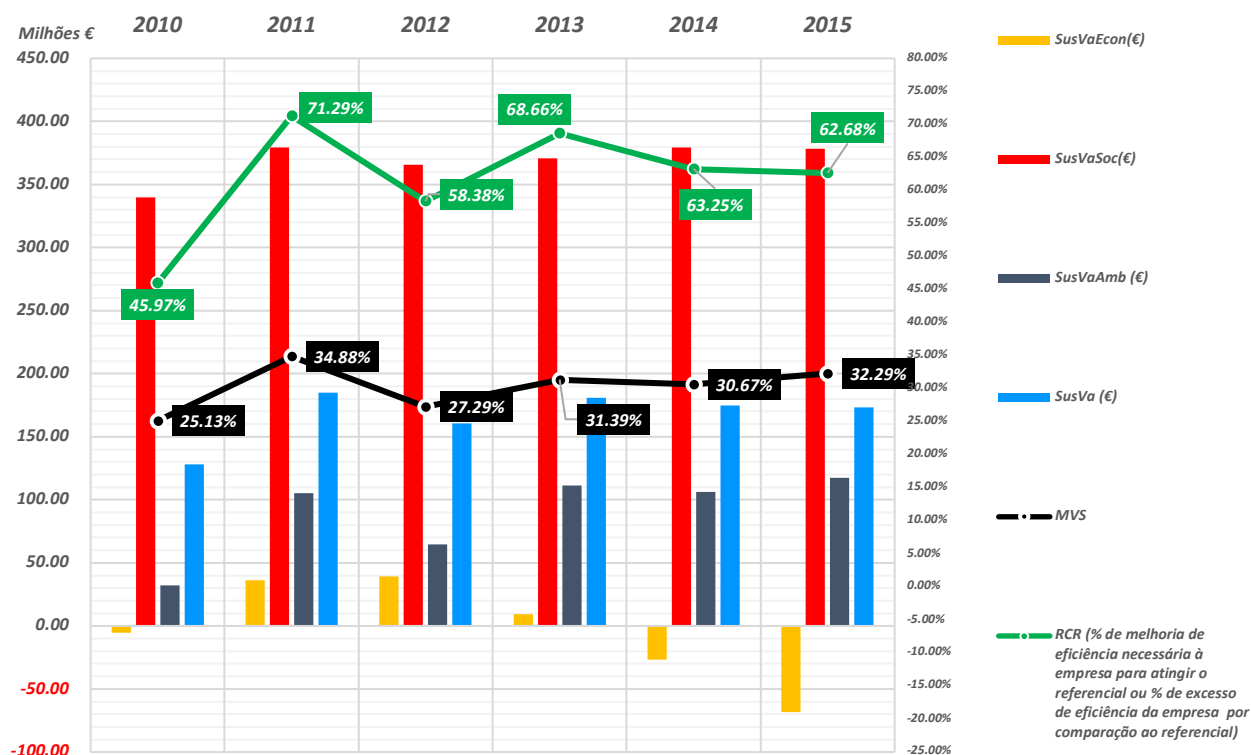
- [5] Analisando agora as contribuições de valor¹¹⁵ dos recursos da REN verificamos que, **em média**, os recursos sociais, e a geração de resíduos (apesar das considerações anteriores) foram utilizados de uma forma criadora de valor para a economia nacional, ao longo da série, enquanto os outros estão a destruir valor. Todavia a evolução dos indicadores ao longo da série é positiva para todos, com exceção do capital(-1122,55%), o que denota uma melhoria dos processos de gestão da utilização destes recursos.
- [6] No que respeita à questão da criação de valor verificamos que, **em média**, o SusVa económico é negativo, e que decresce o seu desempenho. Isto significa que a economia nacional está a perder valor ao atribuir recursos económicos à REN e não à média (empresas) da economia. O mesmo não se passa com os recursos sociais e ambientais, cujos SusVa são, **em média**, positivos, e com progressões positivas ao longo da série. O retorno criado com os recursos económicos da REN está a destruir valor à economia. Não se passa o mesmo com os recursos sociais e ambientais. O

¹¹⁵ As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

SusVa absoluto é, **em média**, positivo e tem uma melhoria de 35,1% ao longo do período, isto é, a empresa está a criar valor para a economia com este conjunto de recursos que tem à sua disposição

- [7] Se analisarmos agora o rácio MVS, temos a referir que a REN cria, **em média**, cerca de 30,27€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, progredindo positivamente cerca de 22,16% ao longo da série. O ano em que cria mais valor por cada 100€ de vendas realizadas é 2011. Em termos da eficiência da sustentabilidade (dada pelo RCR%), a empresa encontra-se sempre em território positivo, e **em média**, é cerca de 61,7% mais eficiente do que o referencial, evoluindo positivamente cerca de 36,33% ao longo do período sob análise (ver tabela 61 acima). É também em 2011 que se assiste ao ano com maior grau de eficiência (71,29%). A figura 50 apresenta graficamente a evolução dos principais indicadores

Figura 50: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da REN; fonte: autor



7.2.2.10 Sonae SGPS, S.A. (Sonae)

Informação de contextualização

A Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados) tem a sua origem no Porto em 1959 e foi fundada por Afonso Pinto de Magalhães. O negócio original era o processamento de madeira com produção de painéis laminados decorativos de alta-pressão. Até ao início da década de 1980 a empresa manteve uma dimensão pequena, tendo começado nessa altura, sob comando de Belmiro de Azevedo, uma estratégia de diversificação das suas áreas de negócio avançando para a distribuição, centros comerciais, hotelaria e turismo, tecnologias de informação, comunicações, media e entretenimento, entre outras. Em 2015 Paulo Azevedo assumiu a presidência da empresa e gere hoje um grupo que tem investimentos em: hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de proximidade, restauração, parafarmácias, livrarias, vestuário, desporto, eletrónica, centros comerciais, administração de imóveis, investimentos financeiros, telecomunicações, software e sistemas de informação e media. É hoje uma empresa multinacional com mais de 40,000 empregados.

Indicadores caracterizadores da empresa ¹¹⁶

Tabela 62: Dados caracterizadores gerais da SONAE; fontes: várias (conforme notas); cálculos e compilação do autor

Indicadores Financeiros (€)	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Ativo Total	7,551,813,932.00	6,316,762,643.00	6,035,355,458.00	5,476,537,589.00	5,556,738,090.00	5,224,560,315.00	-30.82%
Crescimento económico ¹¹⁷	24.97%	-8.84%	-23.53%	2.91%	5.37%	4.52%	-81.88%
Vendas Totais	5,845,286,571.00	5,540,850,338.00	4,669,787,446.00	4,821,341,341.00	4,974,126,500.00	5,014,242,623.00	-14.22%

¹¹⁶ Fonte de dados: Sonae (2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015) e cálculos do autor

¹¹⁷Nota de cálculo: Crescimento económico= $(VAB_{ano1} - VAB_{ano0}) / VAB_{ano0}$, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Capital Próprio	1,861,562,138.00	1,700,391,138.00	1,668,558,921.00	1,908,111,428.00	1,832,231,315.00	1,794,794,114.00	-3.59%
Resultado Líquido	199,466,593.00	126,903,554.00	71,690,383.00	464,020,285.00	145,513,868.00	176,775,951.00	-11.38%
Rentabilidade do Capital (%)¹¹⁸	10.72%	7.46%	4.30%	24.32%	7.94%	9.85%	-8.08%
Resultados antes de Impostos	298,021,416.00	151,010,737.00	97,019,243.00	-33,923,843.00	170,174,289.00	197,695,550.00	-33.66%
Amortizações	297,083,607.00	332,345,313.00	195,129,682.00	187,186,398.00	170,831,196.00	173,003,291.00	-41.77%
Provisões	39,636,907.00	48,739,516.00	27,686,119.00	187,418,749.00	11,572,691.00	13,074,208.00	-67.02%
Custos Com Pessoal	693,088,421.00	678,337,539.00	605,794,773.00	611,849,153.00	651,134,468.00	665,354,195.00	-4.00%
VAB¹¹⁹	1,327,830,351.00	1,210,433,105.00	925,629,817.00	952,530,457.00	1,003,712,644.00	1,049,127,244.00	-20.99%
Indicadores Sociais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Numero de Empregados	43268	36713	39610	39951	40947	40738	-5.85%
Custos c/ Pessoal (€)	693,088,421.00	678,337,539.00	605,794,773.00	611,849,153.00	651,134,468.00	665,354,195.00	-4.00%
Custo Médio do Trabalho (€)	16,018.50	18,476.77	15,293.99	15,314.99	15,901.88	16,332.52	1.96%
Indicadores Ambientais	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	Δ (2010-2015)
Total de Emissões de GEE (t eq. Co2)	293,459.00	304,830.00	328,459.00	241,724.00	226,043.00	271,973.00	-7.32%
Total Consumo Energia (KWh/TPSA)	1,512,551,820.00	1,324,539,490.00	1,363,585,000.00	914,042,590.00	920,469,722.22	905,131,111.11	-40.16%
Total de Resíduos Gerados (t)	65,865.00	66,847.00	61,590.00	62,993.00	65,723.00	65,541.00	-0.49%
Total de Consumo de Água	2,219,240.00	2,059,847.00	2,070,204.00	1,869,087.00	1,779,210.00	1,770,965.00	-20.20%

Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados (em €/unidade de recurso)

Tabela 63: Cálculo da eficiência da utilização dos recursos selecionados da SONAE, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculos do autor

Recursos Financeiros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Capital	0.7133	0.7119	0.5547	0.4992	0.5478	0.5845	-18.05%
Recursos Sociais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
População Empregada	30,688.5077	32,970.1497	23,368.5892	23,842.4684	24,512.4831	25,753.0376	-16.08%
Remuneração de População Empregada	1.9158	1.7844	1.5280	1.5568	1.5415	1.5768	-17.70%
Recursos Ambientais	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ (2010-2015)
Consumo de Energia	0.8779	0.9139	0.6788	1.0421	1.0904	1.1591	32.03%
Emissões de GEE	4,524.7559	3,970.8464	2,818.0985	3,940.5705	4,440.3615	3,857.4684	-14.75%

¹¹⁸Nota de Cálculo: Rentabilidade do Capital= Resultado Líquido/Capitais próprios

¹¹⁹Nota de cálculo: VAB=EBITDA+Custos Com Pessoal, conforme formulação proposta por Advance/Figge (2006,16)

Resíduos Gerados	20,159.8778	18,107.5157	15,028.8978	15,121.2112	15,271.8629	16,007.1901	-20.60%
-------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------

Cálculo dos contributos de valor de cada recurso (em €)¹²⁰

Tabela 64: Cálculo da amplitude de valor das eficiências (para o referencial) dos recursos selecionados ao nível da empresa, tendo por base o valor do VAB; fonte: cálculo do autor

Contribuição de valor de cada recurso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Capital	575,200,778.61	540,649,035.74	281,399,217.60	184,324,796.09	231,427,144.73	247,751,672.10	343,458,774.14	-56.93%
População Empregada	-270,338,996.36	-143,548,943.34	-530,294,751.90	-576,047,937.83	-566,659,265.51	-548,978,054.68	-439,311,324.94	-103.07%
Remuneração da População Empregada	-141,517,101.52	-254,775,979.24	-431,350,474.52	-411,893,154.19	-467,851,253.68	-474,533,862.55	-363,653,637.62	-235.32%
Consumo de Energia	4,060,786,762.93	3,536,716,427.16	3,946,459,388.00	2,413,888,401.97	2,448,509,049.19	2,418,611,068.89	3,137,495,183.02	40.44%
Emissões de GEE	577,414,016.82	430,097,568.68	99,605,751.92	318,193,695.10	397,361,473.85	319,153,180.65	356,970,947.84	-44.73%
Resíduos Gerados	329,564,728.54	105,966,295.22	-171,546,040.40	-157,253,911.12	-148,044,561.91	-129,447,127.98	-28,460,102.94	-139.28%

Cálculo do valor das contribuições para a sustentabilidade do referencial em € (SusVA¹²¹), da margem de sustentabilidade (MVS), do rácio de retorno de custos (RCR), para a série temporal 2010-2015 com base nos custos de oportunidade da utilização dos recursos, considerando como referente a economia nacional.

Tabela 65: Cálculo SusVa, MVS e RCR para Sonae; fonte: cálculo do autor

SusVa (€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Económico	575,200,778.61	540,649,035.74	281,399,217.60	184,324,796.09	231,427,144.73	247,751,672.10	343,458,774.14	-56.93%
Social	-205,928,048.94	-199,162,461.29	-480,822,613.21	-493,970,546.01	-517,255,259.60	-511,755,958.62	-401,482,481.28	-148.51%
Ambiental	-1,051,269,339.19	-1,000,217,521.09	-1,339,466,558.83	-750,982,872.66	-733,064,045.75	-742,968,338.74	-936,328,112.71	29.33%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
SusVa Abs (€)	-498,410,556.14	-476,388,075.02	-783,107,614.22	-509,427,485.65	-500,379,251.95	-500,777,543.56	-544,748,421.09	-0.47%
MVS¹²²	-8.53%	-8.60%	-16.77%	-10.57%	-10.06%	-9.99%	-10.75%	-17.13%
RCR¹²³	1:1.38	1:1.39	1:1.85	1:1.53	1:1.50	1:1.48		

¹²⁰Valor obtido a partir do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. Traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Nota de cálculo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa -Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

¹²¹ Valor de sustentabilidade criado ou destruído.

¹²² A MVS reflete quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa. Se o rácio é, por exemplo, de 7,3%, isto significará que foi criado 7,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa. Se o rácio for negativo e tivermos -65,3% significará que foi destruído 65,3€ de SusVA por cada 100€ de vendas da empresa.

¹²³ Conforme demonstração de Figge et al. (2006, 20-21). Calculado com base nos valores de VAB, SusVA e Custos de Oportunidade (CO), para a equação VAB-SusVA=CO. Se SusVA positivo, RCR = VAB/CO e se SusVA negativo então RCR= CO/VAB. Quando expressamos o RCR como um fator relativo à unidade, então se o rácio for superior (inferior) a 1, significa que a empresa realiza mais (menos) retorno por unidade do

<i>RCR (cálculo fator)</i>	1.38	1.39	1.85	1.53	1.50	1.48	1.26	-7.41%
<i>RCR(%¹²⁴)</i>	27.29%	28.24%	45.83%	34.85%	33.27%	32.31%	33.63%	-18.39%

Análise de resultados

- [1] Devemos começar por afirmar que a situação económico-financeira da SONAE é positiva e a maioria dos indicadores apresentam no final (e ao longo) da série valores consistentes. No entanto, esta situação não deve ser confundida com as tendências de evolução patentes na série. Se olharmos à evolução de 2010 para 2015, verificamos que todos os indicadores evoluem negativamente no período sob análise, embora, como se disse, apresentem valores positivos ao longo da série. Vale a pena salientar que em 2011, e especialmente 2012, se verificam descidas relevantes da maioria dos indicadores, o que denota uma alteração dos padrões de desenvolvimento e gestão da empresa. Da análise da informação disponibilizada pela empresa, verifica-se que o ativo total diminui (30,82%), o mesmo acontecendo com os capitais próprios (3,59%), vendas totais (14,22%), crescimento económico (81,88), rentabilidade do capital (8,08%), resultados líquidos (11,38%), resultados antes de impostos (33,66%) e VAB (20,99). A inflexão em 2011-12 pode ser compreendida se atendermos ao negócio central da empresa e ao contexto nacional em que a maioria dele se insere. Sinal disso, é, por exemplo, a subida do volume de vendas totais que evoluiu, favoravelmente, a partir de 2012.
- [2] Em termos dos indicadores sociais há a assinalar um ajustamento negativo do emprego (5,85%) e das remunerações (4,00%), e uma subida do custo médio do trabalho (1,96%). A evolução dos indicadores acompanha o ciclo evidenciado a nível

recurso analisado do que aquilo que é definido pelas eficiências do referencial. O RCR determina qual o fator pelo qual a eficiência geral excede ou fica aquém das eficiências do referencial (Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). Um RCR de 1,3:1 significa que a empresa é 1,3 mais eficiente que o referencial, ou seja, que a empresa excede o referencial em 30%. Um RCR de 1:2.2 significa que o referencial excede em 2.2 vezes a eficiência da empresa em termos da utilização dos recursos, ou seja, a empresa tem que melhorar a sua eficiência em 54,5 % (1-1/2,2) para atingir aquela do referencial.

¹²⁴ Expressa a percentagem de melhoria de eficiência necessária à empresa para atingir o referencial ou o excesso de eficiência que a empresa apresenta face ao referencial.

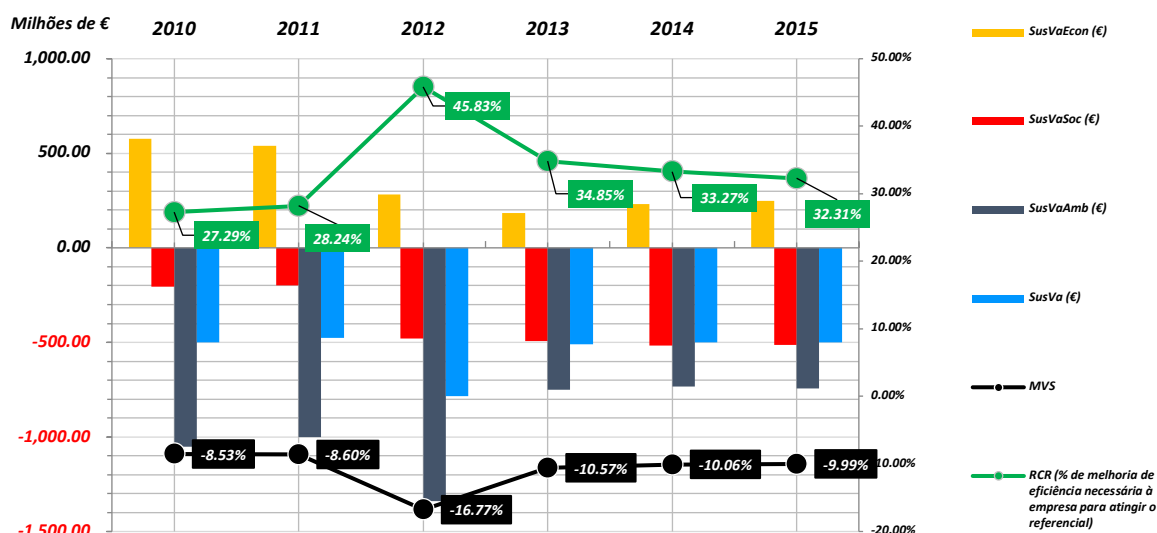
económico-financeiro.

- [3] Quanto aos valores dos indicadores ambientais, há a considerar tendências acentuadas de descida dos níveis absolutos de emissões de GEE (7,32%), do consumo de energia (40,16%), da geração de resíduos (0,49%). Atendendo ao setor de atividade, este padrão é consistente com uma diminuição da atividade económica.
- [4] Olhando à questão da eficiência da utilização de recursos, verificamos que com exceção do consumo de energia (eficiência sobe 32,03%), a eficiência da utilização e gestão dos recursos sob análise degrada-se ao longo da série: capital (18,05%), emprego (16,08%), remunerações (17,70%), emissões de GEE (14,75%) e geração de resíduos (20,60%), todos baixam ao longo da série. A evolução da eficiência da utilização de energia evolui de forma consistente, o que nos leva a concluir sobre a intencionalidade da evolução.
- [5] Analisando agora as contribuições de valor¹²⁵ de cada recurso, verificamos que, **em média**, só o capital e o consumo de energia foram utilizados de uma forma criadora de valor para a economia nacional, ao longo da série, enquanto os outros estão a destruir valor. Todavia uma análise da evolução ao longo da série permite constatar que somente o consumo de energia evoluiu favoravelmente de 2010 para 2015 (40,44%). Os valores de evolução negativa particularmente elevados ao nível dos recursos sociais sugere uma acentuada degradação da sustentabilidade social da empresa ao longo do período.

¹²⁵ As contribuições de valor mostram, para cada recurso sob análise, se o recurso foi utilizado de uma forma criadora ou destruidora de valor. Recursos com uma contribuição positiva são usados de forma mais eficiente por comparação com o referencial. Uma análise das contribuições de valor desagregadas permite-nos, por um lado, verificar como é que os valores agregados são construídos, e por outro identificar força e fraquezas do desempenho empresarial em termos de sustentabilidade, mostrando quais os recursos que são fonte de criação de valor e aqueles que não o são, necessitando de ser melhorados. O valor das contribuições, recorda-se é obtido através do cálculo da “Amplitude de Valor de Eficiência de Recursos” conforme apresentado na metodologia. De modo simples traduz o nível de retorno que foi ou não realizado porque o recurso foi atribuído à empresa em concreto e não a uma qualquer outra em média do referencial. Na prática calcula-se do seguinte modo: (Eficiência do Recurso a nível da empresa - Eficiência do Recurso a nível do referencial) x Impacto Acrescentado Recurso a nível da empresa.

- [6] Olhando agora à criação de valor, verificamos que, **em média**, só o SusVa económico é positivo, embora sofra uma evolução negativa do desempenho (56,93%), isto significa que a economia nacional está a ganhar valor por atribuir recursos económicos à empresa e não à média das empresas, embora esse ganho de valor tenha vindo a diminuir ao longo do tempo. Já com os SusVa social e ambiental, verificamos que são negativos ao longo da série, apresentam **médias** negativas e somente o SusVa ambiental melhora o seu desempenho ao longo do período 2010-15 (29,33%), embora em território negativo (€-936,328,112.71). Isto significa que a economia nacional está a perder valor ao atribuir estes recursos à Sonae e não à média (empresas) da economia. Em **termos médios**, o SusVa social baixa 148,51%. Olhando ao SusVa absoluto para este conjunto de recursos verificamos que ele é **em média** negativo e evolui negativamente (embora de modo marginal: 0,47%) ao longo da série, sendo, especialmente, no ano de 2012 que mais valor é destruído.
- [7] Com base no valor do MVS, verificamos que, **em média** (tabela 65 acima), a empresa no período 2010-15 está a destruir cerca de 10,75€ de valor sustentável por cada 100€ de vendas realizadas, e que, **em média**, a empresa está aquém da eficiência do referencial, necessitando de melhorar a sua situação cerca de 33,63% (**em média**) para atingir os níveis de eficiência do referencial (figura 51). As curvas de MVS e de RCR (%) mostram que o ano de 2012 é um ano negativamente marcante para o desempenho da empresa.

Figura 51: Apresentação gráfica dos principais indicadores caracterizadores da sustentabilidade da SONAE SGPS; fonte: autor



7.2.3 Apresentação e discussão de resultados comparados

7.2.3.1 Contributos de valor de recursos numa perspetiva comparada

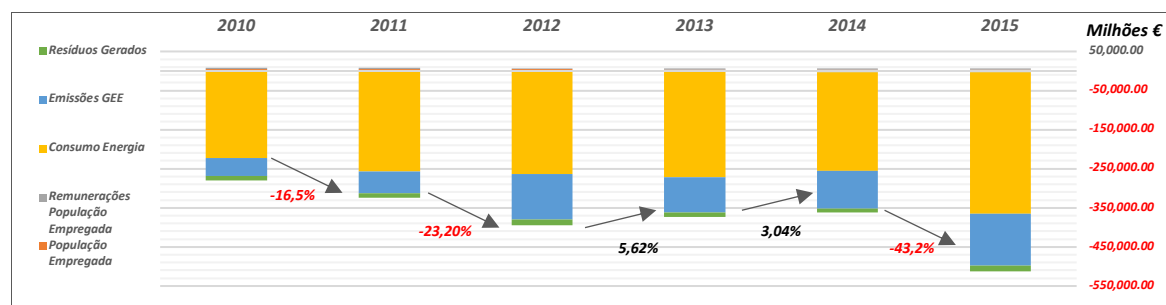
- [1] Iniciamos a análise pelos contributos de valor dados pelos recursos sob análise numa perspetiva comparada. Procuramos explorar se os recursos foram utilizados de uma forma criadora de valor ou não. Nas análises individuais procedemos a uma desconstrução do desempenho dos indicadores para cada empresa em particular, agora interessa-nos examinar cada um dos recursos individualmente e o conjunto agregado de indicadores.
- [2] Olhamos em primeiro lugar aos totais anuais (2010-2015) dos diversos recursos. A tabela 66 abaixo apresenta de forma integrada as diferentes perspetivas sobre a evolução anual. Constatamos que os totais anuais do conjunto de recursos têm **sempre uma contribuição negativa** em todos os anos da série, ou seja, este conjunto de recursos está a ser utilizado **por este conjunto de empresas** de uma **forma destruidora de valor para a economia nacional no período que vai de 2010 a 2015**. O contributo de valor do conjunto de recursos é mais penalizador para a economia no ano de 2015 (aprox. 505 biliões €).

Tabela 66: Totais anuais dos contributos de valor dos recursos (2010-2015)

Recursos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total (2010-2015)	Δ (2010-2015) (%)	Peso Relativo (%)
Capital	580,507,256.88	325,362,260.28	-1,244,686,014.38	-1,996,309,918.76	-2,964,528,949.31	-2,620,737,236.42	-7,920,392,601.7	-551.5	0.36
População Empregada	4,723,111,330.16	4,738,005,130.24	4,242,582,077.60	3,600,758,883.46	3,357,782,655.57	4,098,471,286.64	24,760,711,363.7	-13.2	-1.12
Remunerações População Empregada	3,472,235,366.36	3,255,860,115.72	2,868,282,578.44	2,781,707,381.41	2,520,334,300.22	2,817,172,890.70	17,715,592,632.9	-18.9	-0.80
Consumo Energia	222,550,410,324.75	257,576,824,819.28	262,051,175,971.57	269,137,241,557.68	253,060,244,037.19	361,886,332,190.87	-1,626,262,228,901.3	-62.6	73.88
Emissões GEE	-46,608,751,376.19	-54,473,860,254.95	116,036,265,811.94	-91,345,171,887.23	-96,032,982,890.39	133,141,952,481.39	-537,638,984,702.1	-185.7	24.43
Resíduos Gerados	-10,875,084,104.12	-11,324,621,393.45	-15,921,916,659.57	-10,243,147,331.65	-9,039,794,625.40	-14,398,270,469.54	-71,802,834,583.7	-32.4	3.26
Total/Ano	271,258,391,851.67	315,056,078,961.44	388,143,179,801.42	366,339,404,430.45	355,219,433,546.50	505,131,648,200.88	-2,201,148,136,792.4	-86.2	
Δ /Ano		-16.15%	-23.20%	5.62%	3.04%	-42.20%	-86.22%		100

- [3] Os recursos que estão a ser utilizados de forma menos eficiente, e que mais estão a **destruir valor** para o total são: **consumo de energia** (73,88% de peso relativo sobre o total dos contributos) e **emissões de GEE** (24,43% de peso relativo sobre o total dos contributos).

Figura 52: Evolução anual dos totais de contributos de valor dos recursos para a economia; fonte: autor



Os únicos recursos que, neste período, estão a ser utilizados de uma forma criadora de valor são: emprego (contribuição de 1,12%) e remunerações (0,80%), embora, como se verifica, o seu peso relativo no total do contributo de valor seja residual. Outro dado relevante a considerar, é que a deterioração dos contributos de valor, tem uma evolução desigual ao longo da série, embora em termos médios se deteriore cerca de 86% de 2010-15. Quer 2012 como 2015 são anos em que se dá uma evolução negativa acentuada dos contributos de valor dos recursos (respetivamente 23,20% e 42,20%). Este valor confronta com subidas de eficiência de 5,62% e 3,04%, em 2013 e 2014, respetivamente (ver figura 52 acima).

Tendo em conta este grupo selecionado e restrito de empresas e este conjunto de recursos, há que fazer intervenções sobre a gestão de todos os recursos, não tanto ao nível dos recursos sociais, de modo a aumentar a eficiência (em termos gerais) da sua utilização. Devemos levar em consideração que ao analisarmos os contributos de valor, estamos a focar a nossa atenção naquela que é a amplitude de valor das eficiências de utilização de recursos entre estas empresas e o referencial. Assim dito, aquilo que conseguimos depreender dos resultados é que houve involuções na gestão destes recursos e que a eficiência com que eles são utilizados por este conjunto de empresas sofreu retrocessos por comparação com aquilo que se passa, em média, na economia nacional. Estes retrocessos, porque generalizados, devem ser atribuídos aos desempenhos empresariais, uma vez que a evolução ao nível do referencial é, para todos os recursos e como verificámos, positiva ao longo do período. Atendendo a isso, aquilo que podemos considerar é que as empresas não progrediram tanto quanto a média do referencial em termos da suas políticas e práticas de gestão destes recursos, e há espaço para melhorias quer estratégicas, como processuais. É natural que do ponto de vista absoluto estes valores evoluam e progridam positivamente uma vez que maior crescimento económico implica maior atividade empresarial. Todavia, se tivesse havido lugar a

intervenções no campo da sustentabilidade e na gestão da utilização destes recursos, a eficiência ter-se-ia no mínimo mantido ao mesmo nível, ou então teria evoluído favoravelmente por relação ao contexto nacional. Não foi isso que aconteceu e dessa forma, esta indicação dada pela aplicação deste método, alerta-nos para áreas em que deverá haver um reforço de práticas caso haja a intenção e objetivo de contribuir para a sustentabilidade da economia nacional com a utilização deste conjunto selecionado de recursos por parte destas empresas.

- [4] Focando agora a atenção no recurso **capital** (ver tabela 67 abaixo), verificamos que as empresas que estão a utilizar de uma forma **mais destruidora** o recurso para o total da série, em **termos médios** são: **EDP R, EDP e Galp**. Já as que estão a utilizar de uma forma **mais criadora de valor** são: **JM, Mota-Engil e CTT**. Há a referir que as empresas que, em termos de contributo total, se encontram em território positivo, são, para além das referidas, a **SONAE e Altri**. Isto significa que estas cinco empresas estão a contribuir positivamente para a economia com a utilização deste recurso.

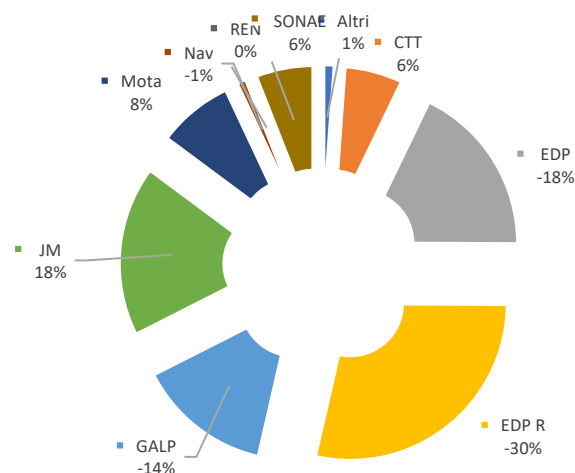
Tabela 67: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **capital** das empresas sob análise (2010-2015)

Capital	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	117,693,354.43	57,728,479.44	74,745,442.28	44,568,083.55	4,230,348.69	95,385,848.89	394,351,557.27	65,725,259.55	-18.95%
CTT	400,636,725.76	375,021,266.82	327,129,697.83	316,597,655.43	316,378,736.63	347,788,956.34	2,083,553,038.82	347,258,839.80	-13.19%
EDP	-482,477,923.70	-740,143,248.10	-767,595,014.80	-	-	-	-	-	-
EDP R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GALP	313,971,332.70	207,149,875.50	-	-	-	-	-	-	-
JM	827,001,408.40	933,028,278.50	1,016,946,371.40	1,073,786,248.40	1,044,185,743.50	1,212,625,716.50	6,107,573,766.70	1,017,928,961.12	46.63%
M-E	358,100,188.83	426,962,678.57	475,659,043.11	476,769,612.40	481,942,058.00	495,586,584.50	2,715,020,165.42	452,503,360.90	38.39%
NAV	4,149,463.44	-53,998,606.60	-57,066,992.79	-109,829,178.03	-155,380,474.37	26,098,182.75	-346,027,605.59	-57,671,267.60	528.95%
REN	-5,598,574.30	36,203,777.90	39,363,887.10	9,430,728.40	-26,825,490.50	-68,445,538.50	-15,871,209.90	-2,645,201.65	-
SONAE	575,200,778.61	540,649,035.74	281,399,217.60	184,324,796.09	231,427,144.73	247,751,672.10	2,060,752,644.86	343,458,774.14	-56.93%
Totais Anuais	580,507,256.88	325,362,260.28	-	-	-	-	-	-	-
Médias Anuais	58,050,725.69	32,536,226.03	-124,468,601.44	-199,630,991.88	-296,452,894.93	-262,073,723.64	-792,039,260.17	-132,006,543.36	-551.46%
Δ Anuais		-43.95%	-482.55%	-60.39%	-48.50%	11.60%			

Em termos de evolução do desempenho verificamos, no entanto, que **JM, Mota-Engil e Navigator** são as empresas que no período 2010-15 melhoram a sua gestão do recurso, aumentando os contributos de valor. Todas as outras apresentam deteriorações do desempenho, embora deva ser salientado que as três empresas que mais pioram o seu desempenho, e que por isso, aumentam a **destruição de valor** ao longo da série são: **REN, Galp e EDP**. Em **termos médios**, o desempenho varia **negativamente 551,46%**.

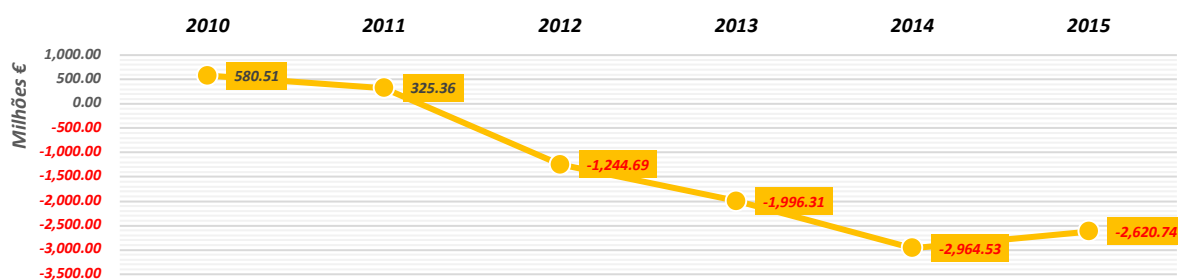
A figura 53 abaixo permite observar quais as empresas que, em **termos médios**, mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **capital**. De entre elas destaca-se a **EDP R** com um contributo negativo de cerca de 30%, e pela positiva a **JM**, com cerca de 18%.

Figura 53: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso **capital** (2010-15)



Verificamos ainda que em termos consolidados, o momento em que o indicador mais se **degrada é 2011/2012** (482,55%), sendo que só em 2014/2015 se assiste a uma melhoria (11,6%), embora em território negativo. A passagem de 2012 para 2013 é um marco relevante já que o total de contributo de valor para o recurso capital passa de valores positivos a negativos (figura 54 abaixo). A degradação que se verifica em 2011/12 pode encontrar explicação na situação económica e financeira enfrentada pela economia nacional durante este período e que terá influenciado em geral a situação das empresas.

Figura 54: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso **capital** 2010-15



- [5] Os recursos sociais apresentam, em geral, melhores desempenhos que os restantes indicadores. Em termos do **emprego** (ver tabela 68 abaixo) verificamos que as empresas que estão a utilizar de uma forma **mais destruidora** o recurso, para o total da série e em termos médios, são, por esta ordem: **JM, Sonae e Mota-Engil** (há que

referir que também CTT se encontra em território negativo). Já as que estão a utilizar de uma forma **mais criadora de valor são: EDP, Galp e EDP R**. São várias as empresas que em termos de emprego se encontram em território positivo, significando que estão a contribuir positivamente na forma como estão a utilizar este recurso, em termos de valor para a economia. **Além das já referidas, há a considerar ainda contributos de valor positivos dados por Altri, Navigator e REN.**

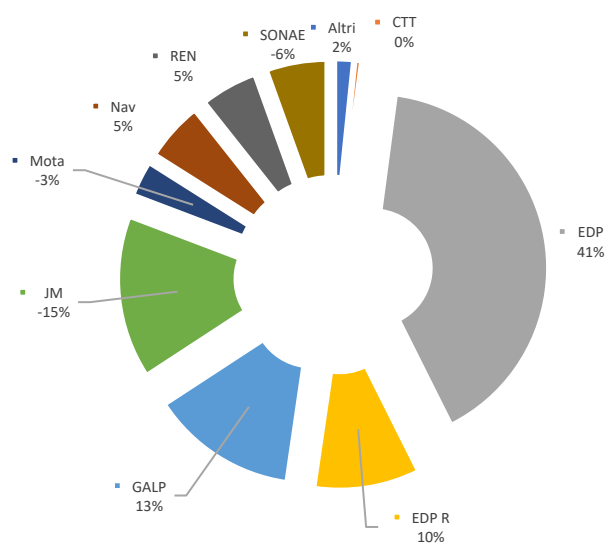
Tabela 68: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **população empregada** das empresas sob análise (2010-2015)

População Empregada	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	138,878,090.76	87,690,674.62	122,308,982.38	117,012,579.17	93,601,034.54	213,188,510.24	772,679,871.71	128,779,978.62	53.51%
CTT	-37,530,206.52	-28,229,992.30	-51,251,932.83	-46,101,277.39	-43,397,517.60	-28,636,879.32	-235,147,805.96	-39,191,300.99	23.70%
EDP	3,433,054,489.64	3,296,350,969.76	3,194,986,085.25	3,051,307,261.93	3,188,559,008.66	3,246,481,455.76	19,410,739,271.00	3,235,123,211.83	-5.43%
EDP R	622,065,180.56	661,626,376.72	764,403,662.11	769,183,416.30	804,812,127.73	1,021,233,020.52	4,643,323,783.94	773,887,297.32	64.17%
GALP	1,113,468,102.28	1,093,576,391.42	1,142,973,593.80	1,096,605,052.56	816,958,632.85	1,201,011,582.88	6,464,593,355.79	1,077,432,225.97	7.86%
JM	-937,397,233.64	-919,597,615.24	-922,964,415.46	1,245,317,757.30	1,584,912,178.79	1,568,429,719.22	7,178,618,919.65	1,196,436,486.61	-67.32%
Mota	-164,256,947.08	-171,324,274.54	-317,595,221.89	-382,603,398.85	-149,153,134.64	-343,697,707.38	1,528,630,684.38	-254,771,780.73	109.24%
Nav	445,056,684.88	443,791,235.80	431,063,122.25	399,516,398.53	371,431,474.80	481,217,861.66	2,572,076,777.92	428,679,462.99	8.13%
REN	380,112,165.64	417,670,307.34	408,952,953.89	417,204,546.34	426,542,473.53	425,081,216.18	2,475,563,662.92	412,593,943.82	11.83%
SONAE	-270,338,996.36	-143,548,943.34	-530,294,751.90	-576,047,937.83	-566,659,265.51	-548,978,054.68	2,635,867,949.62	-439,311,324.94	103.07%
Totais Anuais	4,723,111,330.16	4,738,005,130.24	4,242,582,077.60	3,600,758,883.46	3,357,782,655.57	4,098,471,286.64	24,760,711,363.67	4,126,785,227.28	-13.23%
Médias	472,311,133.02	473,800,513.02	424,258,207.76	360,075,888.35	335,778,265.56	409,847,128.66	2,476,071,136.37	412,678,522.73	-13.23%
Δ Anuais		0.32%	-10.46%	-15.13%	-6.75%	22.06%			

Em termos de evolução do desempenho verificamos, no entanto que **Altri, EDP R, Galp, Navigator e REN** são as empresas que no período 2010-15 **melhoram** a gestão do recurso, aumentando os contributos de valor. No pólo oposto encontramos deteriorações do desempenho, e por consequência **diminuição da criação de valor** em 2010-15, por parte de: **JM, Sonae e Mota-Engil**. Em **termos médios** o desempenho varia negativamente cerca de 13,23%.

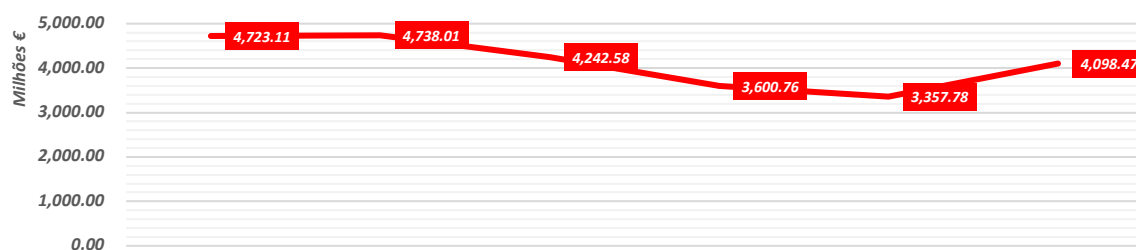
Na figura 55 abaixo, observamos quais as empresas que em **termos médios** mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **emprego**. De entre elas destacam-se **a EDP com uma contribuição positiva de cerca de 41%, e a JM com uma contribuição negativa de cerca de 15%.**

Figura 55: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso **emprego** (2010-15)



Verificamos, ainda, que em termos consolidados, o indicador ***degrada-se mais de 2012/2013 (15,13%) e 2011/2012 (10,46%)***, e de ***2014/2015 assiste-se a melhorias (22,06%)***. Uma característica desta série de valores que se salienta, é que em termos totais e absolutos, este conjunto de empresas, no que respeita ao emprego, dão sempre um ***contributo positivo*** de 2010 a 2015 (ver figura 56 abaixo). A evolução dos recursos sociais conforme apresentada pode obter parte da explicação no quadro da evolução da economia nacional, em que, como salientámos, se verificou no período a uma subida do desemprego. É importante salientar, que as empresas que apresentam contribuições de valor menos positivas são aquelas que podemos apelidar de empresas de capital humano intensivo (extensão das linhas de distribuição e dependência de capital humano/emprego) e que por isso mais expostas estão às influências contextuais. No entanto, na maioria dos casos deste conjunto de empresas, verificamos que elas progridem positivamente embora num contexto negativo, o que poderá ter que ver com a sua dimensão, a sua resiliência económico-financeira e por consequência, a sua capacidade de absorver estes impactos e diluí-los na sua atividade económica

Figura 56: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso **emprego (população empregada)** 2010-15



[6] Quanto às **remunerações da população empregada** (tabela 69 abaixo), verificamos que o recurso está a ser utilizado, em geral, de uma forma criadora de valor, uma vez que a maioria das empresas apresentam em **termos médios** contributos positivos. Verificamos que as empresas que estão a utilizar de uma forma **mais destruidora** o recurso para o total da série, e em **termos médios**, são, e por esta ordem: **Sonae, CTT e Mota-Engil**. Por seu turno, as que estão a utilizar de uma forma **mais criadora de valor** são: **EDP, EDP R e Galp**. São várias as empresas que em termos de remunerações se encontram em território positivo, significando que estão a contribuir positivamente em termos de valor para a economia, no modo como estão a utilizar este recurso. Para além das anteriormente referidas há a mencionar: **REN, Navigator e Altri**.

Tabela 69: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **remunerações da população empregada** das empresas sob análise (2010-2015)

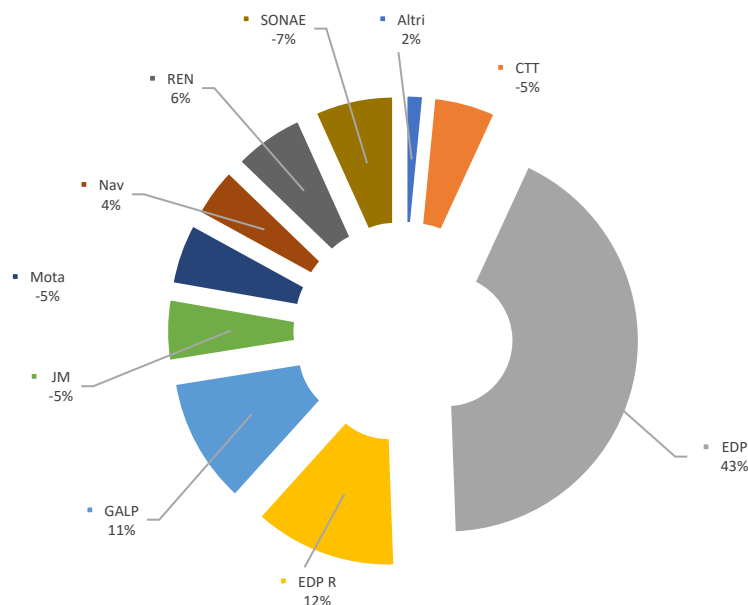
Remunerações População Empregada	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	90,353,063.56	41,399,545.64	75,226,915.16	80,871,584.99	51,692,187.02	158,530,532.30	498,073,828.67	83,012,304.78	75.46%
CTT	-350,397,864.52	-327,012,686.24	-313,914,351.24	-270,462,851.71	-161,674,621.36	-299,526,718.91	-1,722,989,093.98	-287,164,849.00	14.52%
EDP	2,513,728,840.00	2,373,725,000.00	2,141,931,360.00	2,108,433,750.00	2,385,738,120.00	2,225,201,090.00	13,748,758,160.00	2,291,459,693.33	-11.48%
EDP R	536,153,480.00	559,585,880.00	655,694,840.00	655,016,820.00	690,686,820.00	868,194,280.00	3,965,332,120.00	660,888,686.67	61.93%
GALP	653,446,600.00	660,075,960.00	658,966,400.00	589,194,840.00	244,664,960.00	681,287,840.00	3,487,636,600.00	581,272,766.67	4.26%
JM	-182,622,960.00	-160,748,080.00	-185,418,240.00	-230,787,750.00	-411,572,640.00	-533,293,370.00	-1,704,443,040.00	-284,073,840.00	192.02%
Mota	-207,744,737.48	-216,373,653.72	-289,355,232.60	-294,380,870.00	-328,140,660.00	-354,312,720.00	-1,690,307,873.80	-281,717,978.97	-70.55%
Nav	261,872,806.32	239,426,569.28	233,888,401.64	231,176,782.32	184,866,128.24	213,886,989.86	1,365,117,677.66	227,519,612.94	-18.32%
REN	298,963,240.00	340,557,560.00	322,612,960.00	324,538,230.00	331,925,260.00	331,738,830.00	1,950,336,080.00	325,056,013.33	10.96%
SONAE	-141,517,101.52	-254,775,979.24	-431,350,474.52	-411,893,154.19	-467,851,253.68	-474,533,862.55	-2,181,921,825.70	-363,653,637.62	235.32%
Totais Anuais	3,472,235,366.36	3,255,860,115.72	2,868,282,578.44	2,781,707,381.41	2,520,334,300.22	2,817,172,890.70	17,715,592,632.85	2,952,598,772.14	-18.87%
Médias	347,223,536.64	325,586,011.57	286,828,257.84	278,170,738.14	252,033,430.02	281,717,289.07	1,771,559,263.29	295,259,877.21	-18.87%
Δ Anuais		-6.23%	-11.90%	3.02%	-9.40%	-11.78%			

Em termos de evolução do desempenho verificamos que **cinco empresas evoluíram positivamente** em termos de desempenho no período: **Altri, CTT, EDP R, GALP e REN**. Todas as outras apresentam uma variação negativa em termos de contributos de valor para a economia nacional, embora algumas se apresentem em território positivo em termos médios e/ou absolutos. Aquelas que mais **involuíram de 2010 a 2015** são: **Sonae, JM e Mota-Engil**. Em termos médios o desempenho variou **negativamente 18,87%**.

Na figura 57 abaixo observamos quais as empresas que em termos médios mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **remunerações da população empregada**. De entre elas eles destaca-se **a EDP com uma contribuição**

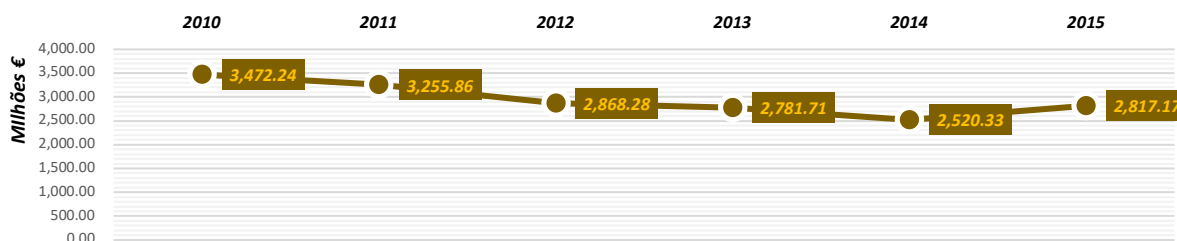
de 43% e JM e Mota Engil com contribuições negativas de 5%.

Figura 57: Maiores e menores contribuintes para o desempenho consolidado, e em termos médios, do recurso *remunerações da população empregada* (2010-15)



Verificamos ainda que em termos consolidados, o indicador ***degrada-se mais em 2011/2012 (11,90%)*** e em ***2014/2015 (11,78%)***. Os valores totais absolutos apresentam variações mas apresentam-se sempre em território positivo (ver figura 58).

Figura 58: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso *remunerações da população empregada* 2010-15



[7] Atendendo agora aos recursos ambientais, e iniciando a análise pelo ***consumo de energia*** (tabela 70 abaixo), verificamos que o recurso está a ser utilizado, em geral, de uma forma destruidora de valor, uma vez que a maioria das empresas apresenta, em ***termos médios***, contributos negativos e com valores totais e médios negativos, indicando isto que o ***recurso está a ser utilizado desadequadamente*** por este conjunto de empresas. Deve ser referido que ao longo de toda a série os ***valores totais são negativos***, embora haja empresas que apresentem desempenhos positivos. Verificamos que as empresas que estão a utilizar de uma forma ***mais***

destruidora o recurso para o total da série, e em **termos médios**, são: **EDP, Galp e Navigator**. Por seu turno as que estão a utilizar de uma forma **mais criadora** de valor são: **EDP R, Mota-Engil e CTT**. Estas últimas são, também, as únicas que apresentam em **termos médios** contributos positivos de valor para a utilização do recurso.

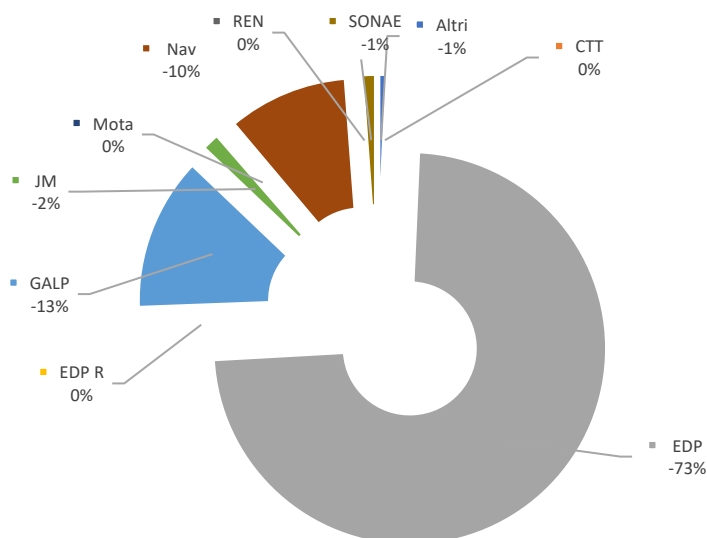
Tabela 70: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **consumo energia** das empresas sob análise (2010-2015)

Consumo Energia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	-1,671,924,571.39	-1,809,660,757.52	-1,838,934,406.84	-1,935,355,930.51	-1,657,902,553.89	-1,856,610,819.35	-10,770,389,039.50	-1,795,064,839.92	-11.05%
CTT	124,269,664.53	127,167,802.91	102,756,206.02	48,932,939.63	37,131,871.58	58,258,030.47	498,516,515.14	83,086,085.86	-53.12%
EDP	175,353,890,656.81	195,994,192,888.00	202,046,895,144.88	181,790,108,756.19	174,347,097,252.87	278,394,514,535.45	1,207,926,699,234.20	201,321,116,539.03	-58.76%
EDP R	652,271,987.32	690,791,614.40	795,859,487.20	803,015,793.43	839,798,264.26	1,060,867,545.80	4,842,604,692.41	807,100,782.07	62.64%
GALP	-10,297,139,306.20	-23,871,384,048.89	-23,411,442,170.00	-50,505,706,666.67	-47,659,974,111.11	-53,120,760,666.67	208,866,406,969.53	-34,811,067,828.26	-415.88%
JM	-3,608,897,812.54	-4,367,547,705.47	-3,435,718,566.18	-4,076,902,407.54	-4,729,292,764.17	-4,477,697,750.00	-24,696,057,005.90	-4,116,009,500.98	-24.07%
Mota	551,752,375.17	589,765,022.47	643,339,689.11	701,480,986.63	725,179,245.58	804,692,155.41	4,016,209,474.38	669,368,245.73	45.84%
Nav	-28,719,769,509.24	-29,323,486,485.35	-28,739,253,363.00	-29,825,141,257.00	-23,630,247,796.00	-23,418,237,964.65	163,656,136,375.24	-27,276,022,729.21	18.46%
REN	-166,295,732.67	-81,560,946.67	-174,428,315.00	-143,567,857.50	-189,329,891.37	-123,717,117.54	-878,899,860.74	-146,483,310.12	25.60%
SONAE	-4,060,786,762.93	-3,536,716,427.16	-3,946,459,388.00	-2,413,888,401.97	-2,448,509,049.19	-2,418,611,068.89	-18,824,971,098.14	-3,137,495,183.02	40.44%
Totais Anuais	222,550,410,324.75	257,576,824,819.28	262,051,175,971.57	269,137,241,557.68	253,060,244,037.19	361,886,332,190.87	1,626,262,228,901.33	271,043,704,816.89	-62.61%
Médias	-22,255,041,032.48	-25,757,682,481.93	-26,205,117,597.16	-26,913,724,155.77	-25,306,024,403.72	-36,188,633,219.09	162,626,222,890.13	-27,104,370,481.69	-62.61%
Δ Anuais		-15.74%	-1.74%	-2.70%	-5.97%	-43.00%		-13.83%	

Em termos de desempenho verificamos que **cinco empresas evoluíram positivamente** no período: **EDP R, Mota-Engil, Navigator, REN e SONAE**, e são as únicas com variações positivas. Todas as outras apresentam variação negativa em termos de contributos de valor para a economia nacional, embora algumas se apresentem, como mencionado, em território positivo, em termos médios e/ou absolutos. Aquelas que mais **involuaram de 2010 a 2015** são: **Galp, EDP e CTT**. Em termos médios o desempenho varia **negativamente 62,61%**.

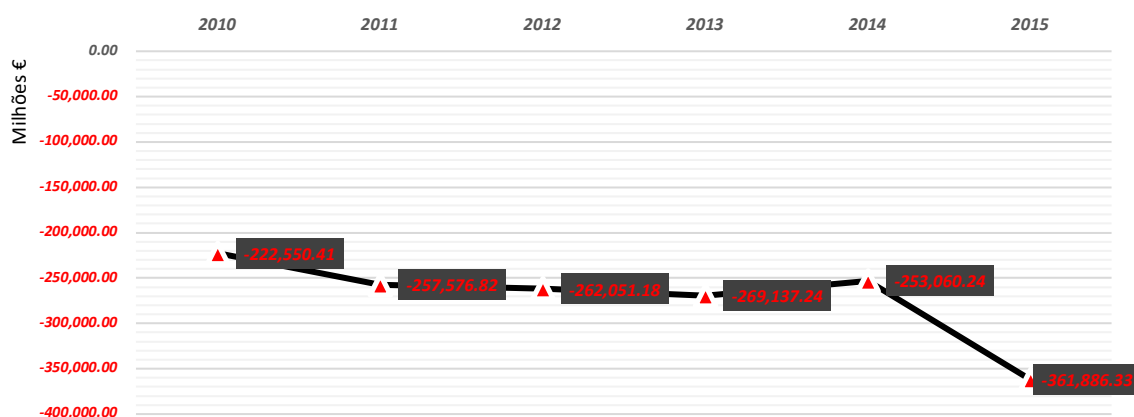
Na figura 59 abaixo, observamos quais as empresas que em **termos médios** mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **consumo de energia**. De entre elas destaca-se **a EDP com uma contribuição negativa de 73%**.

Figura 59: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso *consumo de energia* 2010-15



Verificamos ainda que em termos consolidados, o indicador se **degrada mais em 2014/2015 (43%)**. Os valores totais absolutos apresentam uma tendência crescente negativa de 2010 para 2015 (ver figura 60 abaixo).

Figura 60: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso *consumo energia* 2010-15



Quanto às **emissões de GEE** (ver tabela abaixo 71), verificamos que o recurso está a ser utilizado em geral de uma forma destruidora de valor, uma vez que em todos os anos da série os contributos deste conjunto de empresas é negativo e a maioria das empresas apresentam contributos negativos para o total da série, indicando isto que o **recurso está a ser utilizado desadequadamente**, em **termos médios**, por este conjunto de empresas. Verificamos que as empresas que estão a utilizar de uma forma **mais destruidora** o recurso para o total da série, e em **termos médios**, são, e por esta ordem: **EDP, Galp e JM**. Por seu

turno as que estão a utilizar de uma forma **mais criadora de valor** são: **EDP R, Mota-Engil e Sonae** (sendo que **CTT** também se encontra em terreno positivo). Estas são **as únicas** que apresentam em termos médios **contributos positivos de valor** para a utilização do recurso.

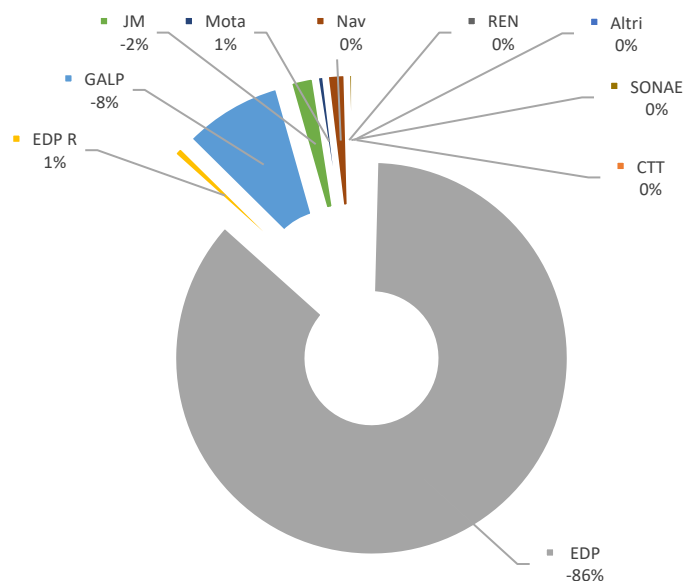
Tabela 71: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **emissões GEE** das empresas sob análise (2010-2015)

Emissões GEE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	-111,818,025.18	-121,047,326.14	-68,995,442.85	-167,938,044.58	-147,068,248.23	-68,077,907.23	-684,944,994.21	-114,157,499.04	39.12%
CTT	354,883,191.38	285,375,951.95	233,610,290.46	232,533,462.75	178,652,661.38	269,877,566.98	1,554,933,124.91	259,155,520.82	-23.95%
EDP	-38,563,004,774.00	-45,428,086,936.00	107,981,590,335.00	-79,581,233,187.20	-87,106,573,502.00	124,453,639,123.00	483,114,127,857.20	-80,519,021,309.53	222.73%
EDP R	581,841,953.66	622,889,553.60	722,365,988.76	725,237,644.83	740,001,264.38	971,790,979.82	4,364,127,385.05	727,354,564.17	67.02%
GALP	-6,745,206,146.72	-7,828,362,206.40	-7,046,771,414.57	-8,803,437,680.09	-7,535,521,248.11	-7,893,827,993.79	-45,853,126,689.68	-7,642,187,781.61	-17.03%
JM	-1,722,616,220.57	-1,552,887,133.82	-1,009,476,807.81	-3,313,186,569.49	-1,696,628,775.15	-1,496,151,902.91	-10,790,947,409.75	-1,798,491,234.96	13.15%
Mota	375,893,746.18	468,623,288.38	470,212,884.27	601,482,507.00	636,195,182.63	679,789,708.00	3,232,197,316.46	538,699,552.74	80.85%
Nav	-1,215,108,887.37	-1,310,785,625.70	-1,394,753,533.45	-1,397,484,867.47	-1,563,358,212.02	-1,504,485,703.77	-8,385,976,829.78	-1,397,662,804.96	-23.81%
REN	-141,030,230.40	-39,677,389.50	-60,473,193.67	40,661,151.92	63,956,512.89	33,618,713.87	-102,944,434.89	-17,157,405.82	123.84%
SONAE	577,414,016.82	430,097,568.68	99,605,751.92	318,193,695.10	397,361,473.85	319,153,180.65	2,141,825,687.02	356,970,947.84	-44.73%
Totais Anuais	-46,608,751,376.19	-54,473,860,254.95	116,036,265,811.94	-91,345,171,887.23	-96,032,982,890.39	133,141,952,481.39	537,638,984,702.09	-89,606,497,450.35	185.66%
Médias	-4,660,875,137.62	-5,447,386,025.50	-11,603,626,581.19	-9,134,517,188.72	-9,603,298,289.04	-13,314,195,248.14	-53,763,898,470.21	-8,960,649,745.03	185.66%
Δ Anuais		-16.87%	-113.01%	21.28%	-5.13%	-38.64%			

Em termos de evolução do desempenho verificamos que **5/10 destas empresas evoluíram positivamente** em termos de desempenho no período: **Altri, EDP R, JM, Mota-Engil e REN**. As restantes variam negativamente em termos de contributos de valor para a economia nacional, embora algumas se apresentem em território positivo em termos médios e/ou absolutos. **Aquelas que mais involuíram de 2010 a 2015 são: EDP, Sonae e CTT**. Em termos médios o desempenho **varia negativamente 185,66%**.

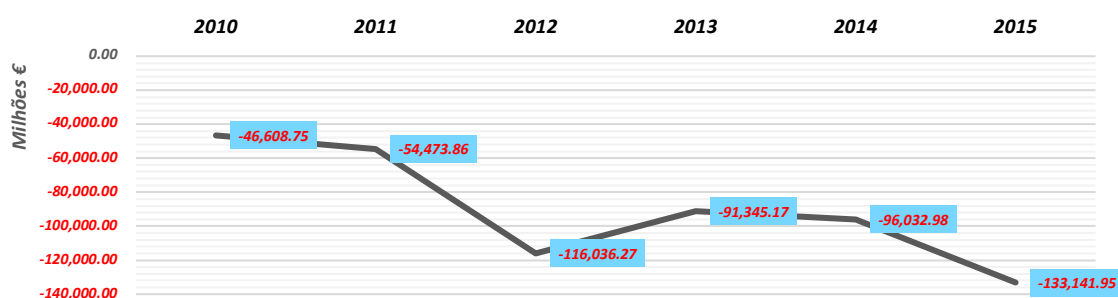
Na figura 61 abaixo observamos quais as empresas que, em termos médios, mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **emissões de GEE**. De entre elas destaca-se **a EDP com uma contribuição negativa de 86%**.

Figura 61: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso *emissões de GEE* (2010-15)



Verificamos ainda que em termos consolidados, os anos em que o indicador mais se degrada são **2011/2012** (113,01%) e **2014/2015** (38,64%). O indicador apresenta um desempenho tendencialmente negativo (figura 62 abaixo).

Figura 62: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso *emissões GEE* 2010-15



Finalmente, no que respeita à **geração de resíduos** (ver tabela 72 abaixo), verificamos que o recurso está a ser utilizado, em termos gerais, de uma forma destruidora de valor, uma vez que em todos os anos da série os contributos deste conjunto de empresas é negativo, e a maioria das empresas apresentam contributos negativos para o total da série, indicando isto que em **termos médios** o recurso está a ser utilizado inapropriadamente por estas empresas. Verificamos que as empresas que o estão a utilizar de uma forma **mais destruidora** para o total da série, e em **termos médios**, são: **EDP, Navigator e JM**. Por seu turno, as que o estão a utilizar de uma forma **mais criadora de valor**, são: **Galp, EDP R e REN**. Há no entanto outras empresas que apresentam **desempenhos positivos**:

CTT e Mota-Engil.

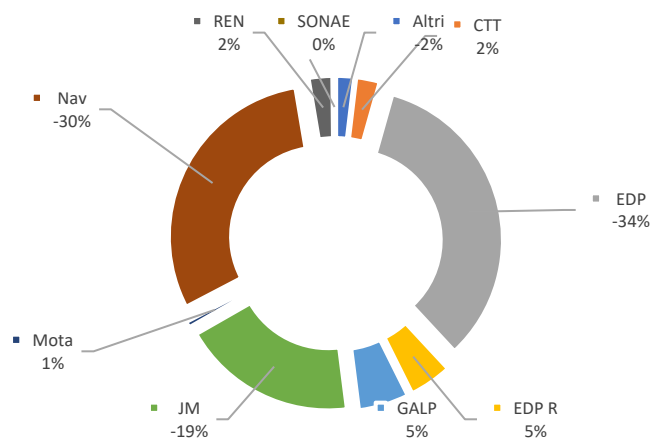
Tabela 72: Dados consolidados, com desagregação, contributos do recurso **resíduos gerados** das empresas sob análise (2010-2015)

Resíduos Gerados	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma (2010-2015)	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	- 203,332,126.70	-297,263,737.03	-283,997,693.79	-451,850,664.61	-377,140,725.29	-348,533,445.63	1,962,118,393.04	327,019,732.17	-71.41%
CTT	477,854,927.18	449,887,928.72	403,719,272.45	407,499,022.57	405,631,103.00	445,538,082.73	2,590,130,336.66	431,688,389.44	-6.76%
EDP	7,721,794,267.45	5,421,402,110.40	7,882,564,985.36	3,519,628,467.70	2,703,353,921.30	7,830,588,376.58	35,079,332,128.80	5,846,555,354.80	-1.41%
EDP R	643,833,413.00	679,285,205.02	776,220,245.58	787,204,000.02	820,920,337.51	1,033,187,625.54	4,740,650,826.66	790,108,471.11	60.47%
GALP	1,062,410,939.61	1,028,469,533.33	789,398,015.84	999,741,657.51	682,403,240.58	1,010,093,560.32	5,572,516,947.20	928,752,824.53	-4.92%
JM	- 652,295,416.74	- 2,317,807,595.43	- 3,539,168,628.77	- 3,717,705,434.16	- 4,224,143,533.48	- 5,046,783,619.88	19,497,904,228.46	3,249,650,704.74	- 673.70%
Mota	192,935,131.78	298,528,533.83	1,038,683,471.25	213,625,086.20	455,821,176.08	511,678,642.02	633,905,098.67	105,650,849.78	165.21%
Nav	5,408,240,561.15	6,287,932,719.86	5,403,794,898.66	5,241,174,943.59	4,395,943,466.09	4,485,553,568.86	31,222,640,158.22	5,203,773,359.70	17.06%
REN	403,979,127.81	437,647,273.15	428,501,524.79	436,396,323.24	444,055,725.50	442,137,758.77	2,592,717,733.26	432,119,622.21	9.45%
SONAE	329,564,728.54	105,966,295.22	-171,546,040.40	-157,253,911.12	-148,044,561.91	-129,447,127.98	-170,760,617.64	-28,460,102.94	139.28%
Totais Anuais	10,875,084,104.12	11,324,621,393.45	15,921,916,659.57	10,243,147,331.65	9,039,794,625.40	14,398,270,469.54	71,802,834,583.72	11,967,139,097.29	-32.40%
Médias	1,087,508,410.41	1,132,462,139.34	1,592,191,665.96	1,024,314,733.16	-903,979,462.54	1,439,827,046.95	7,180,283,458.37	1,196,713,909.73	-32.40%
Δ Anuais		-4.13%	-40.60%	35.67%	11.75%	-59.28%			

Em termos de evolução do desempenho, verificamos que **quatro das empresas evoluíram positivamente** no período sob análise: **Mota-Engil, EDP R, Navigator e REN**. Todas as outras apresentam uma variação negativa em termos de contributos de valor para a economia nacional. Aquelas que mais **involuíram de 2010 a 2015 são: JM, Sonae e Altri**. **Em termos médios** o desempenho varia **negativamente 32,4%**.

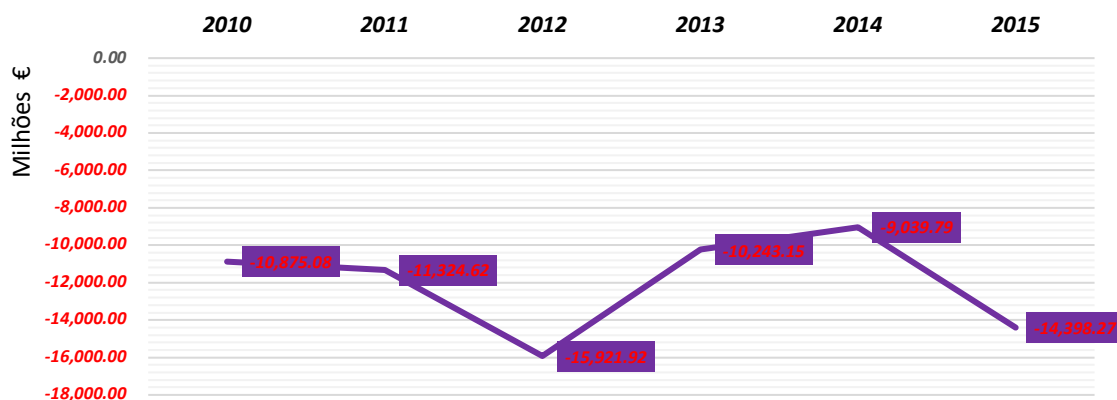
Na figura 63 abaixo, observamos quais as empresas que, em **termos médios**, mais contribuem para o desempenho consolidado do recurso **resíduos gerados**. De entre elas eles destaca-se **a EDP** com uma **contribuição negativa de 34%** e **Navigator** também com uma **contribuição negativa de 30%**.

Figura 63: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso **resíduos gerados** (2010-15)



Verificamos, ainda, que em termos consolidados, os períodos em que o indicador **mais se degrada** são **2014/2015 (59,28%)** e **2011/2012 (40,60%)**, apresentando em **2012/2013**, todavia, uma **melhoria 35,67%**. Os valores totais absolutos apresentam flutuações (ver figura 64 abaixo), mas 2012 apresenta-se como o mais penalizador.

Figura 64: Evolução do contributos empresariais totais em € para o recurso **resíduos gerados** 2010-15



7.2.3.2 Valor de sustentabilidade criado e/ou destruído numa perspetiva comparada

- [1] Vimos que o SusVa nos dá informação monetarizada sobre a criação de valor para a economia nacional, por parte de uma empresa ao utilizar um determinado conjunto de recursos. O SusVa diz-nos qual o nível de retorno atingido por uma empresa com esse conjunto de recursos, por comparação com o referencial (no nosso caso, a economia nacional). Mostra-nos se uma empresa está a conseguir cobrir os custos de oportunidade da utilização do conjunto de recursos sob análise. Se o SusVa de uma empresa é positivo significa que a economia nacional está a ganhar com a

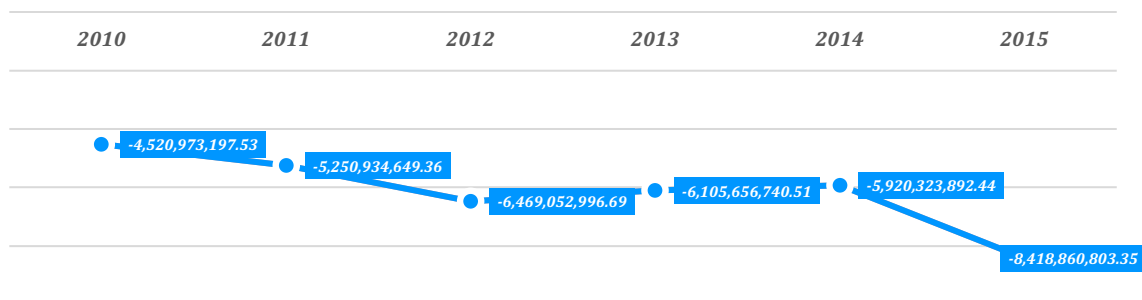
utilização de recursos que a empresa está efetuar e que o retorno que está a ser criado com a atribuição de um conjunto específico de recursos a essa empresa está a criar valor para a economia. O mesmo raciocínio se aplica para um conjunto de empresas. Se observarmos os dados (tabela 73 abaixo) conseguimos perceber que somente quatro das empresas selecionadas – **CTT, REN, EDP R e Mota-Engil** – estão a gerar um retorno positivo consistente e a criar valor para a economia com o conjunto de recursos económicos, sociais e ambientais que estão ao seu dispor (e que estão no perímetro da nossa análise). As contribuições para a sustentabilidade do referencial são maioritariamente negativas e seis das empresas estão persistentemente a destruir valor de sustentabilidade para o referencial no período de 2010-2015.

Tabela 73: Valores das contribuições para a sustentabilidade do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial com base no conjunto de recursos à disposição; fonte: autor

SusVa Geral	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	-273,358,369.09	-340,192,186.83	-319,941,033.94	-385,448,732.00	-338,764,659.53	-301,019,546.80	-326,454,088.03	-10.12%
CTT	161,619,406.30	147,035,045.31	117,008,197.11	114,833,158.55	122,120,372.27	132,216,506.38	132,472,114.32	-18.19%
JM	-1,046,138,039.18	-1,397,593,308.58	-1,345,966,714.47	-1,918,352,278.35	-1,933,727,358.01	-1,984,955,107.58	-1,604,455,467.70	-89.74%
Navigator	-5,772,006,667.19	-6,048,830,938.74	-5,821,652,877.34	-5,990,489,510.87	-4,864,772,057.57	-4,781,179,033.84	-5,546,488,514.26	17.17%
REN	128,354,999.35	185,140,097.04	160,754,969.52	180,777,187.07	175,054,098.34	173,402,310.46	167,247,276.96	35.10%
SONAE	-498,410,556.14	-476,388,075.02	-783,107,614.22	-509,427,485.65	-500,379,251.95	-500,777,543.56	-544,748,421.09	-0.47%
EDP	-	-	-52,223,621,339.13	-	-43,331,115,623.92	-	-47,199,178,031.71	-88.23%
	36,029,064,048.72	40,318,958,202.12		43,475,845,124.06		67,816,463,852.30		
EDP R	251,332,752.87	292,823,225.37	381,828,853.16	348,555,372.46	344,643,482.56	494,168,630.53	352,225,386.16	96.62%
Galp	-2,316,508,079.72	-4,785,079,082.51	-4,846,428,689.39	-9,640,565,646.12	-9,179,938,571.22	-9,902,956,507.21	-6,778,579,429.36	-
								327.50%
Mota-Engil	184,446,626.24	232,696,932.50	-9,403,718.21	219,395,653.90	303,640,644.61	298,956,110.42	204,955,374.91	62.08%
Média Anual	-4,520,973,197.53	-5,250,934,649.36	-6,469,052,996.69	-6,105,656,740.51	-5,920,323,892.44	-8,418,860,803.35	-6,114,300,379.98	-86.22%

- [2] Se olharmos à evolução plurianual (figura 65 abaixo) verificamos que a média anual de SusVa é sempre negativa. A situação sofre uma melhoria no ano de 2014, mas é tendencialmente negativa. A média geral é altamente penalizadora para a economia nacional. Constatamos que o desempenho diminui **em média** 86,22% ao longo do período, e que somente **Navigator, REN, EDP R e Mota-Engil** melhoram o seu desempenho de 2010 para 2015.

Figura 65: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos que estão ao seu dispor (€); fonte: autor



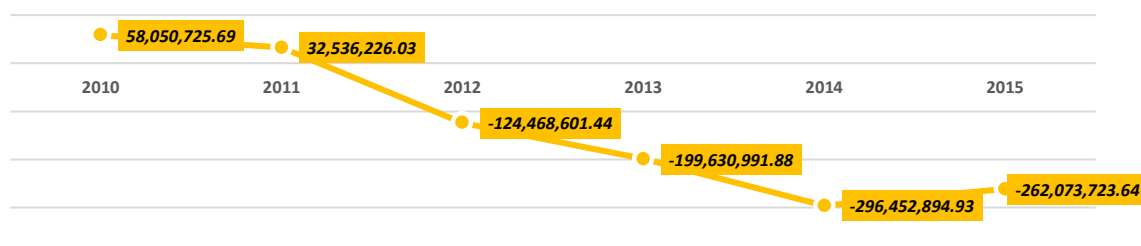
[3] Se efetuarmos agora uma deconstrução do SusVa nas suas componentes constituintes, percebemos que o panorama geral altera-se ligeiramente, embora em traços gerais continuemos a assistir a um cenário penalizador para a economia nacional. Focando a nossa atenção em primeiro lugar na utilização dos **recursos económicos** verificamos que a partir de 2012 o conjunto de empresas (com o recurso sob análise) aceleram os níveis de destruição de valor (figura 66). Isto significa que a economia nacional ao atribuir este recurso a este conjunto de empresas está a destruir valor, e que o recurso seria melhor utilizado pela média das entidades do referencial. Verificamos ainda que em **2012** se dá uma inversão de tendência e que este conjunto de empresas que até aí estava a criar valor, passa a destruí-lo. **Altri, CTT, JM, SONAE e Mota-Engil** são as empresas que, em **termos médios**, têm uma utilização dos recursos que é criadora de valor para a economia, embora seja de referir que a **REN** e, em menor grau, a **Navigator**, apresentam valores positivos em alguns dos exercícios (tabela 74 abaixo). Só **JM, Navigator e Mota-Engil** melhoram o seu desempenho entre 2010 e 2015, e em **termos médios**, a situação se degrada em mais de 551%.

Tabela 74: Valores das contribuições para a sustentabilidade económica do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do **SusVa económico**, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial vom base nos recursos económicos que têm à sua disposição; fonte:autor.

SusVa Económico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	117,693,354.43	57,728,479.44	74,745,442.28	44,568,083.55	4,230,348.69	95,385,848.89	65,725,259.55	-18.95%
CTT	400,636,725.76	375,021,266.82	327,129,697.83	316,597,655.43	316,378,736.63	347,788,956.34	347,258,839.80	-13.19%
JM	827,001,408.40	933,028,278.50	1,016,946,371.40	1,073,786,248.40	1,044,185,743.50	1,212,625,716.50	1,017,928,961.12	46.63%
Navigator	4,149,463.44	-53,998,606.60	-57,066,992.79	-109,829,178.03	-155,380,474.37	26,098,182.75	-57,671,267.60	528.95%
REN	-5,598,574.30	36,203,777.90	39,363,887.10	9,430,728.40	-26,825,490.50	-68,445,538.50	-2,645,201.65	-1122.55%
SONAE	575,200,778.61	540,649,035.74	281,399,217.60	184,324,796.09	231,427,144.73	247,751,672.10	343,458,774.14	-56.93%
EDP	-482,477,923.70	-740,143,248.10	-767,595,014.80	-1,123,841,345.20	-1,403,966,196.00	-1,691,723,624.50	-1,034,957,892.05	-250.63%
EDP R	-1,528,169,497.30	-1,457,239,277.50	-1,423,571,104.70	-1,648,325,439.80	-1,828,357,918.50	-1,990,261,668.50	-1,645,987,484.38	-30.24%

Galp	313,971,332.70	207,149,875.50	-1,211,696,561.40	-1,219,791,080.00	-1,628,162,901.50	-1,295,543,366.00	-805,678,783.45	-512.63%
Mota-Engil	358,100,188.83	426,962,678.57	475,659,043.11	476,769,612.40	481,942,058.00	495,586,584.50	452,503,360.90	38.39%
Média Anual	58,050,725.69	32,536,226.03	-124,468,601.44	-199,630,991.88	-296,452,894.93	-262,073,723.64	-132,006,543.36	-551.46%

Figura 66: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável económico no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos económicos que estão ao seu dispôr; fonte: autor



[4] Se olharmos agora para o SusVa social, percebemos que o panorama é melhor, e verificamos que 6/10 estão a utilizar (*em média*) adequadamente os **recursos sociais** que estão à sua disposição (tabela 75 abaixo). São empresas que, com estes recursos, estão a criar valor social de sustentabilidade para o referencial, significando isto que a economia está a ganhar valor por serem estas empresas, e não outras, a utilizar os recursos sociais. Em **termos médios consolidados**, verificamos que apesar de se encontrar sempre em terreno positivo, o indicador evolui negativamente cerca de 15,61% (tabela 75 abaixo). O ano 2010 é aquele em que se cria mais valor, e 2014 aquele em que se cria menos (figura 67). O perfil evolutivo é semelhante ao SusVa geral e ao SusVa económico. Como observámos o SusVa social degrada-se e **Altri, CTT, EDP R, Galp e REN** melhoram o seu desempenho ao longo do período 2010-15.

Tabela 75: Valores das contribuições para a sustentabilidade social do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa social, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial com base no conjunto de recursos sociais que têm à sua disposição; fonte:autor

SusVa Social	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	114,615,577.16	64,545,110.13	98,767,948.77	98,942,082.08	72,646,610.78	185,859,521.27	105,896,141.70	62.16%
CTT	-193,964,035.52	-177,621,339.27	-182,583,142.04	-158,282,064.55	-102,536,069.48	-164,081,799.12	-163,178,075.00	15.41%
EDP	2,973,391,664.82	2,835,037,984.88	2,668,458,722.63	2,579,870,505.97	2,787,148,564.33	2,735,841,272.88	2,763,291,452.58	-7.99%
EDP R	579,109,330.28	610,606,128.36	710,049,251.06	712,100,118.15	747,749,473.87	944,713,650.26	717,387,992.00	63.13%
Galp	883,457,351.14	876,826,175.71	900,969,996.90	842,899,946.28	530,811,796.43	941,149,711.44	829,352,496.32	6.53%
JM	-560,010,096.82	-540,172,847.62	-554,191,327.73	-738,052,753.65	-998,242,409.40	-1,050,861,544.61	-740,255,163.30	-87.65%
Mota-Engil	-186,000,842.28	-193,848,964.13	-303,475,227.25	-338,492,134.43	-238,646,897.32	-349,005,213.69	-268,244,879.85	-87.64%
Navigator	353,464,745.60	341,608,902.54	332,475,761.95	315,346,590.43	278,148,801.52	347,552,425.76	328,099,537.97	-1.67%

REN	339,537,702.82	379,113,933.67	365,782,956.95	370,871,388.17	379,233,866.77	378,410,023.09	368,824,978.58	11.45%
SONAE	-205,928,048.94	-199,162,461.29	-480,822,613.21	-493,970,546.01	-517,255,259.60	-511,755,958.62	-401,482,481.28	-148.51%
Média Anual	409,767,334.83	399,693,262.30	355,543,232.80	319,123,313.24	293,905,847.79	345,782,208.87	353,969,199.97	-15.61%

Figura 67: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável social no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos sociais que estão ao seu dispor; fonte: autor

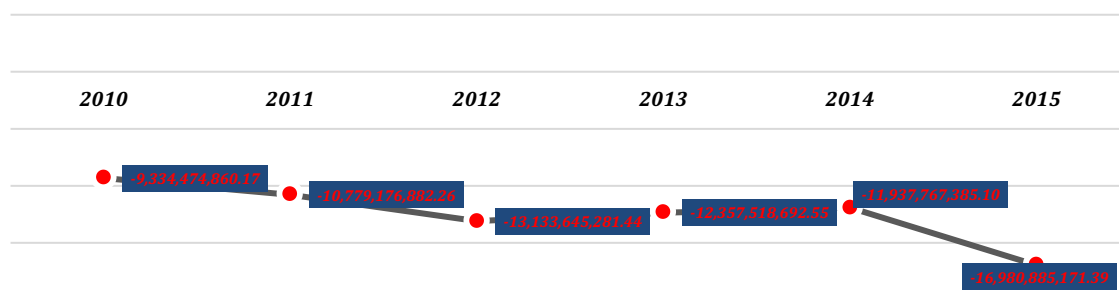


[5] Em termos do SusVa ambiental, a situação apresenta um perfil evolutivo semelhante aos restantes sub-componentes e ao comportamento do ciclo de SusVa, ou seja, uma descida acentuada do desempenho de 2010 a 2012, com uma quase estagnação em 2013-14 e uma nova descida em 2015 (figura 68 abaixo). À semelhança do que acontece com o SusVa, esta subcomponente é negativa em **termos consolidados médios** ao longo da série, significando isto que este conjunto de empresas está a destruir valor com o conjunto de **recursos ambientais** que estão a ser colocados à sua disposição pela economia, e que, nesta perspetiva, eles seriam melhor utilizados, **em média**, por outras empresas do referencial. Há a referir, todavia, que esta análise consolidada, oculta algumas situações díspares, ou seja, há algumas empresas que apresentam um desempenho médio positivo ao nível da utilização dos recursos ambientais (**CTT, EDP R, Mota-Engil PT e REN**) (ver tabela 76 abaixo). Nestas situações, as empresas estão a criar valor de sustentabilidade ambiental com os recursos que lhe são atribuídos, e a economia está a ganhar por serem estas empresas a utilizar os recursos ambientais em causa. Do ponto de vista evolutivo, constatamos que a situação se degrada em termos gerais cerca de 81,92%, sendo que somente **EDP R, Mota-Engil, Navigator, REN e Sonae** melhoram o seu desempenho ao longo do período 2010-2015.

Tabela 76: Valores das contribuições para a sustentabilidade ambiental do referencial das empresas estudadas dadas pelo valor do SusVa ambiental, i.e., valor criado ou destruído pelas empresas para o referencial, com base nos recursos ambientais que têm à sua disposição; fonte: autor

SusVa Ambiental	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Altri	-662,358,241.09	-742,657,273.56	-730,642,514.50	-851,714,879.90	-727,370,509.14	-757,740,724.07	-745,414,023.71	-14.40%
CTT	319,002,594.36	287,477,227.86	246,695,256.31	229,655,141.65	207,138,545.32	257,891,226.73	257,976,665.37	-19.16%
EDP	-73,879,563,232.75	-82,281,227,311.47	-105,970,350,155.08	-88,296,990,137.03	-88,052,341,558.72	-136,892,914,011.68	-95,895,564,401.12	-85.29%
EDP R	625,982,451.33	664,322,124.34	764,815,240.51	771,819,146.09	800,239,955.38	1,021,948,717.05	774,854,605.78	63.26%
Galp	-5,326,644,837.77	-10,223,758,907.32	-9,889,605,189.58	-19,436,467,563.08	-18,171,030,706.21	-20,001,498,366.71	-13,841,500,928.45	-275.50%
JM	-1,994,603,149.95	-2,746,080,811.57	-2,661,454,667.59	-3,702,598,137.06	-3,550,021,690.93	-3,673,544,424.26	-3,054,717,146.90	-84.17%
Mota-Engil	373,527,084.38	452,305,614.89	24,956,367.38	505,529,526.61	605,731,868.10	665,386,835.14	437,906,216.08	78.14%
Navigator	-11,781,039,652.59	-12,307,401,610.30	-11,845,933,931.70	-12,154,600,356.02	-9,863,183,158.04	-9,802,759,079.10	-11,292,486,297.96	16.79%
REN	32,217,721.58	105,469,645.66	64,533,338.71	111,163,205.89	106,227,449.01	117,346,451.70	89,492,968.76	264.23%
SONAE	-1,051,269,339.19	-1,000,217,521.09	-1,339,466,558.83	-750,982,872.66	-733,064,045.75	-742,968,338.74	-936,328,112.71	29.33%
Média Anual	-9,334,474,860.17	-10,779,176,882.26	-13,133,645,281.44	-12,357,518,692.55	-11,937,767,385.10	-16,980,885,171.39	-12,420,578,045.48	-81.92%

Figura 68: Evolução em termos médios da criação/destruição de valor sustentável ambiental no período 2010-2015 para o total das empresas consideradas na análise, ou seja, criação/destruição de valor para a economia nacional com o conjunto de recursos ambientais que estão à sua disposição; fonte: autor



- [6] As figuras 69 a 72 (abaixo) permitem-nos perceber, **em termos médios**, quais as empresas que lideram a criação e destruição de valor, e aquelas que, para o total de recursos (e para cada um dos seus sub-grupos), está a utilizar adequada ou desadequadamente os recursos à sua disposição.
- [7] Em termos de SusVa geral a **EDP** é a que mais destrói valor e a **EDP R** a que mais cria valor com o conjunto de recursos utilizados. Em termos económicos a que mais cria valor é a **JM** e a que mais destrói é a **EDPR R**. No que respeita aos recursos sociais, a **JM** é a que mais valor destrói, enquanto a **EDP** a que mais cria. Por fim, os recursos ambientais são pior utilizados pela **EDP**, enquanto que a empresa que mais cria valor com os recursos ambientais à sua disposição é a **EDP R**.

Figura 69: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa; fonte: autor

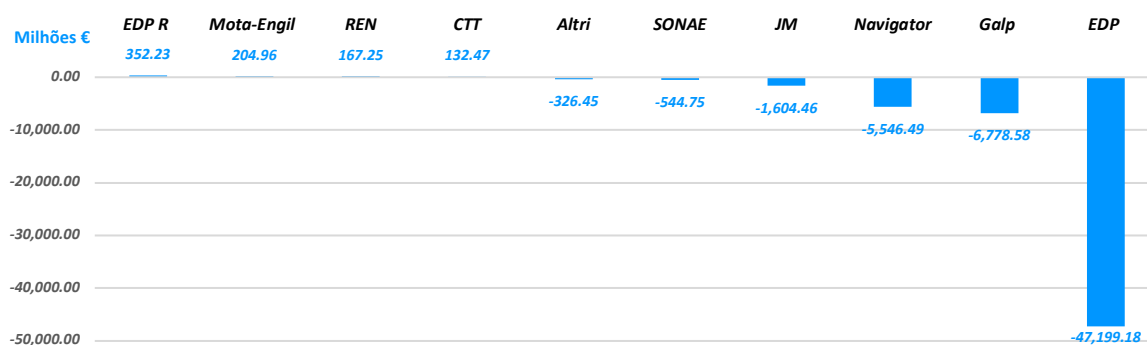


Figura 70: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa económico; fonte: autor

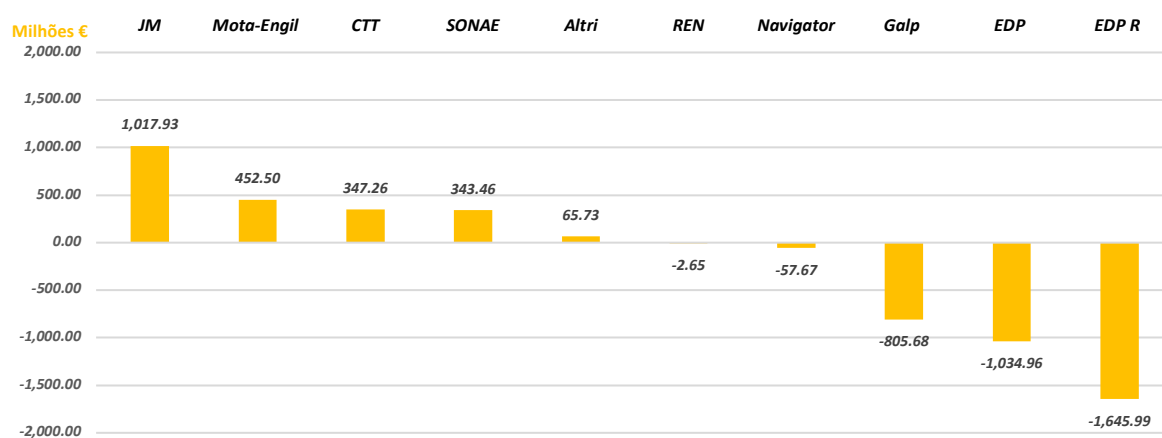


Figura 71: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa social; fonte: autor

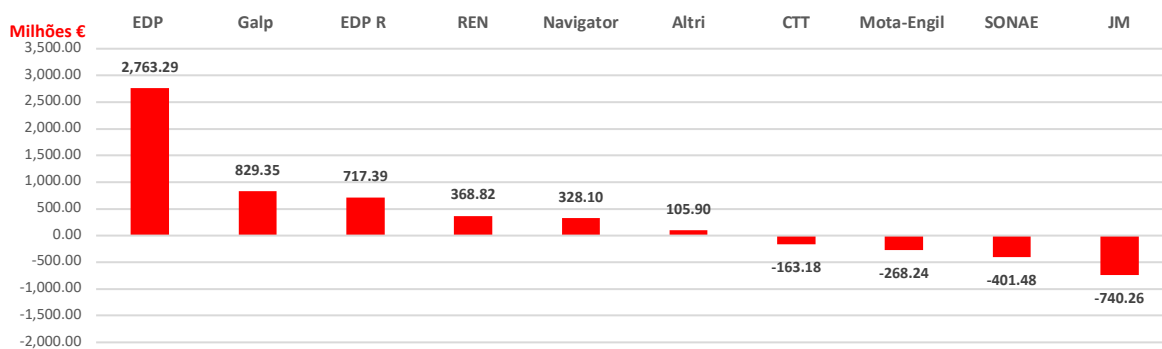
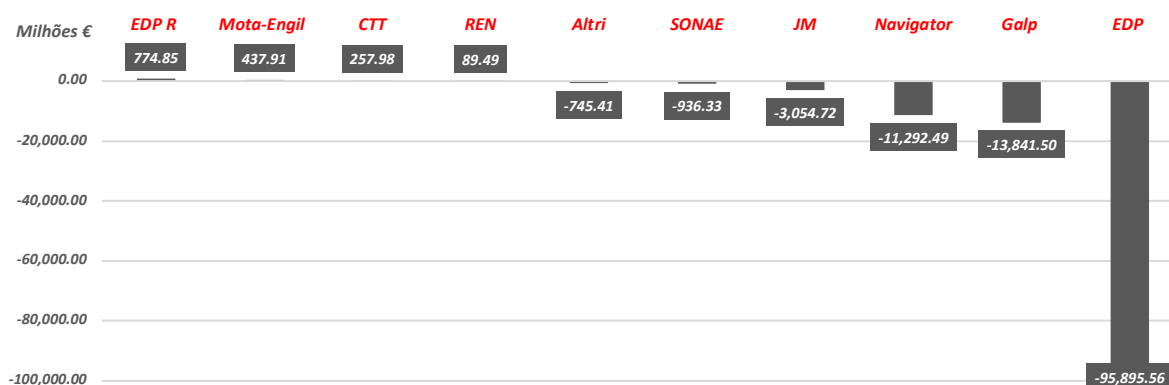


Figura 72: Valores médios de criação/destruição de valor das empresas analisadas no período 2010-2015, com base no valor do SusVa ambiental; fonte: autor



[8] Se olharmos ao desempenho anual das empresas analisadas em termos da criação/destruição de valor (tabela 77 abaixo) verificamos que há um conjunto de quatro empresas (**EDP R, Mota-Engil/M-E, CTT e REN**) que vão repartindo entre si os lugares cimeiros de criação de valor de 2010 a 2015, sendo que uma (**EDP R**) é persistentemente aquela que se encontra no topo desta hierarquia. No pólo oposto encontramos sistematicamente três empresas que destroem valor de sustentabilidade da economia nacional: **EDP, Navigator (NAV) e GALP**. Dentre estas salientamos o caso da **EDP** (sistematicamente em último nesta hierarquia de empresas) que produz um valor (negativo) superior ao somatório de todas as outras empresas.

Tabela 77: Tabela resumo de desempenho SusVa 2010-2015 de grupo selecionado de empresas; fonte: autor

SusVa Geral											
2010		2011		2012		2013		2014		2015	
EDP R	251,332,752.87	EDP R	292,823,225.37	EDP R	381,828,853.16	EDP R	348,555,372.46	EDP R	344,643,482.56	EDP R	494,168,630.53
M-E	184,446,626.24	M-E	232,696,932.50	REN	160,754,969.52	M-E	219,395,653.90	M-E	303,640,644.61	M-E	298,956,110.42
CTT	161,619,406.30	REN	185,140,097.04	CTT	117,008,197.11	REN	180,777,187.07	REN	175,054,098.34	REN	173,402,310.46
REN	128,354,999.35	CTT	147,035,045.31	M-E	-9,403,718.21	CTT	114,833,158.55	CTT	122,120,372.27	CTT	132,216,506.38
Altri	-273,358,369.09	Altri	-340,192,186.83	Altri	-319,941,033.94	Altri	-385,448,732.00	Altri	-338,764,659.53	Altri	-301,019,546.80
SONAE	-498,410,556.14	SONAE	-476,388,075.02	SONAE	-783,107,614.22	SONAE	-509,427,485.65	SONAE	-500,379,251.95	SONAE	-500,777,543.56
JM	-1,046,138,039.18	JM	-1,397,593,308.58	JM	-1,345,966,714.47	JM	-1,918,352,278.35	JM	-1,933,727,358.01	JM	-1,984,955,107.58
Galp	-2,316,508,079.72	Galp	-4,785,079,082.51	Galp	-4,846,428,689.39	NAV	-5,990,489,510.87	NAV	-4,864,772,057.57	NAV	-4,781,179,033.84
NAV	-5,772,006,667.19	NAV	-6,048,830,938.74	NAV	-5,821,652,877.34	Galp	-9,640,565,646.12	Galp	-9,179,938,571.22	Galp	-9,902,956,507.21
EDP	-36,029,064,048.72	EDP	-40,318,958,202.12	EDP	-52,223,621,339.13	EDP	-43,475,845,124.06	EDP	-43,331,115,623.92	EDP	-67,816,463,852.30

[9] Hierarquizando as empresas pelo seu desempenho médio em termos de SusVA, conseguimos propor um ranking encabeçado por **EDP R, Mota-Engil e REN**, e que

tem no fundo da tabela **EDP, Galp e Navigator** (tabela 78 abaixo).

Tabela 78: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média no período (2010-2015) do desempenho do SusVa; fonte: autor

SusVa Geral	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)
EDP R	251,332,752.87	292,823,225.37	381,828,853.16	348,555,372.46	344,643,482.56	494,168,630.53	352,225,386.16
Mota-Engil	184,446,626.24	232,696,932.50	-9,403,718.21	219,395,653.90	303,640,644.61	298,956,110.42	204,955,374.91
REN	128,354,999.35	185,140,097.04	160,754,969.52	180,777,187.07	175,054,098.34	173,402,310.46	167,247,276.96
CTT	161,619,406.30	147,035,045.31	117,008,197.11	114,833,158.55	122,120,372.27	132,216,506.38	132,472,114.32
Altri	-273,358,369.09	-340,192,186.83	-319,941,033.94	-385,448,732.00	-338,764,659.53	-301,019,546.80	-326,454,088.03
SONAE	-498,410,556.14	-476,388,075.02	-783,107,614.22	-509,427,485.65	-500,379,251.95	-500,777,543.56	-544,748,421.09
JM	-1,046,138,039.18	-1,397,593,308.58	-1,345,966,714.47	-1,918,352,278.35	-1,933,727,358.01	-1,984,955,107.58	-1,604,455,467.70
Navigator	-5,772,006,667.19	-6,048,830,938.74	-5,821,652,877.34	-5,990,489,510.87	-4,864,772,057.57	-4,781,179,033.84	-5,546,488,514.26
Galp	-2,316,508,079.72	-4,785,079,082.51	-4,846,428,689.39	-9,640,565,646.12	-9,179,938,571.22	-9,902,956,507.21	-6,778,579,429.36
EDP	-36,029,064,048.72	-40,318,958,202.12	-52,223,621,339.13	-43,475,845,124.06	-43,331,115,623.92	-67,816,463,852.30	-47,199,178,031.71
Média Anual	-4,520,973,197.53	-5,250,934,649.36	-6,469,052,996.69	-6,105,656,740.51	-5,920,323,892.44	-8,418,860,803.35	-6,114,300,379.98

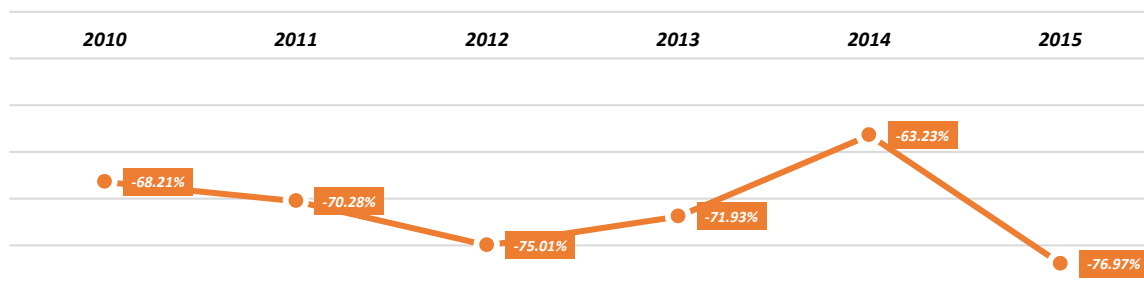
7.2.3.3 Margem de Valor Sustentável numa perspetiva comparada

- [1] A análise da margem de valor sustentável permite-nos perceber como é que uma empresa está a utilizar os seus recursos por referência às suas vendas e qual a rentabilidade da sua utilização: quanto valor sustentável é gerado por uma empresa por cada € de vendas. Quanto mais valor for criado por cada 100€ de vendas melhor. MVS reflete por isso quanto SusVA é criado, por cada 100 € de vendas feitas pela empresa.
- [2] Aquilo que verificamos para este conjunto de empresas é que, *em média*, todos os anos está a ser destruído valor de sustentabilidade por cada 100€ de vendas (ver tabela 79 e figura 73 abaixo). É nosso entendimento que esta indicação, embora o rácio vise a utilização numa perspetiva comparada dos valores do SusVa por referência à atividade comercial das empresas, denota que o conjunto das empresas (que não todas elas) não estão a evoluir comercialmente de forma suficiente para compensar o valor que estão a destruir, em termos da utilização destes recursos, para a economia nacional. Isto significa, na nossa análise que estas empresas, atendendo ao comportamento médio no referencial de outras empresas, não estão a agir comercialmente tão bem quanto deveriam. Há aqui espaço para processos de optimização na cadeia de valor empresarial e de ganhos de eficiência de modo a que o volume de negócios, com o mesmo conjunto de recursos possa ser aumentado (isto numa perspetiva comparada). É de notar, todavia, que estas considerações, não levam em linha de conta os setores específicos em que cada empresa desenvolve a sua atividade, e que poderá, também, explicar parte da capacidade, potencial e limites de desempenho comercial que cada empresa apresenta.
- [3] O valor médio encontrado e acima referido, apresenta um comportamento sempre negativo com um descida acentuada no período 2011-2013, com uma recuperação a partir de então e até 2014, para voltar a descer em 2015 (mantendo-se sempre no terreno da destruição de valor). O ano mais penalizador, aquele em que se verifica uma maior destruição de valor de sustentabilidade por cada € de vendas das empresas, é 2015 (destruição de 76,97 € por cada 100€ de vendas efetuadas). Constatamos que a situação geral se deteriora cerca de 12,8% de 2010 para 2015, ou seja, há uma maior degradação do valor de sustentabilidade das empresas por cada euro de vendas que efetuam.

Tabela 79: Médias anuais de MVS para o conjunto de empresas analisadas; fonte: autor

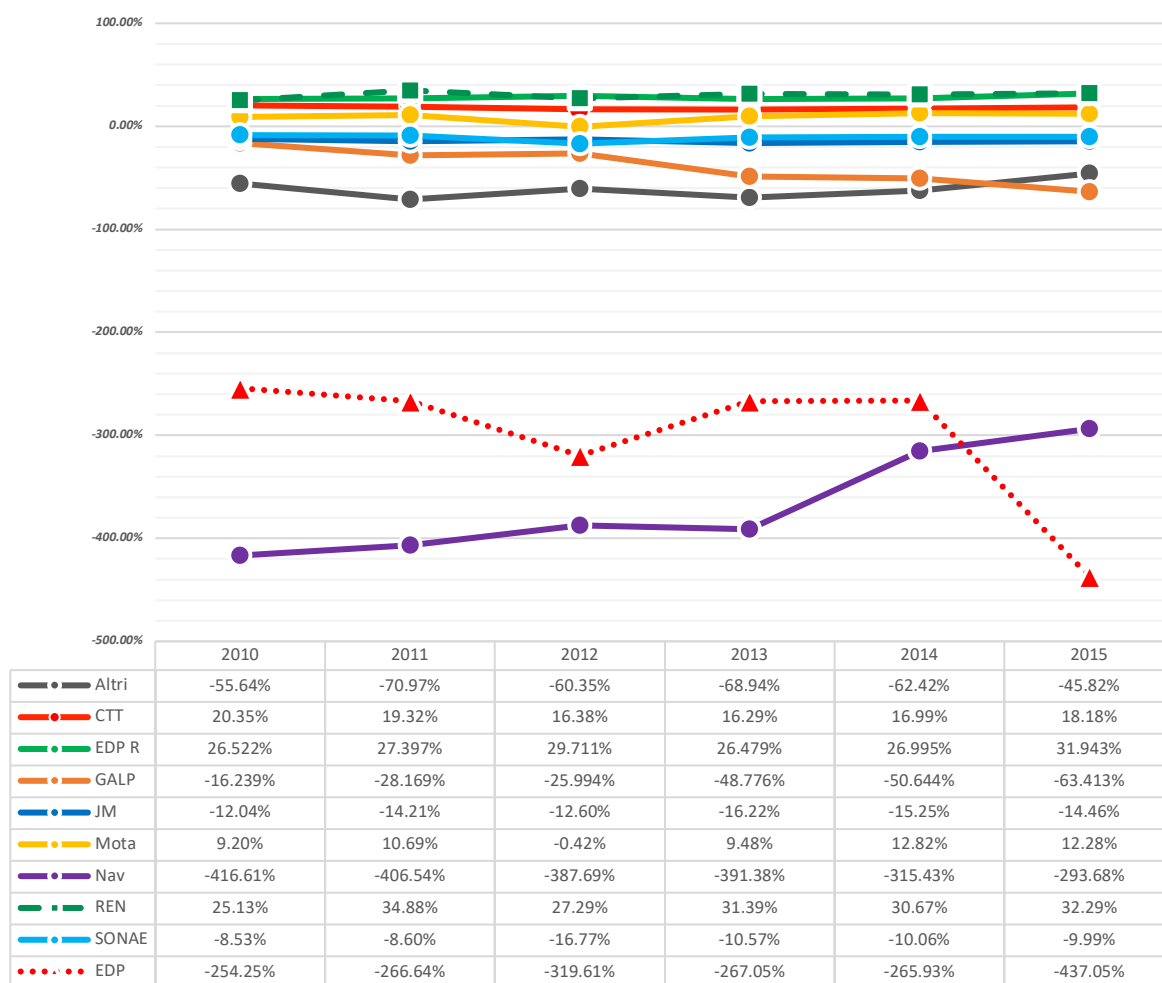
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-15)	Δ (2010-15)
Médias Anuais	-68.21%	-70.28%	-75.01%	-71.93%	-63.23%	-76.97%	-70.94%	-12.8%

Figura 73: Médias Anuais MVS para o conjunto de empresas analisadas, isto é, valor médio de sustentabilidade destruído/criado por cada 100 € de vendas das empresas analisadas; fonte:autor



[4] A utilização de valores consolidados médios esconde aquilo que se passa em termos comparativos inter-empresariais. A figura 74 abaixo, mostra-nos o desempenho comparado das diversas empresas em termos de MVS. Pelo gráfico, e tabela inclusa, sobressai imediatamente o papel desempenhado por **EDP e Navigator** nas médias consolidadas. Conseguimos compreender, igualmente, que enquanto a **EDP** apresenta uma tendência negativa, a **Navigator** apresenta uma tendência positiva, o que permite sugerir que a gestão da sustentabilidade e o seu impacto nas vendas das empresas estão a ser consideradas pela empresa. Verificamos ainda, que **CTT, REN, Mota-Engil e EDPR** estão, *em média*, a criar valor de sustentabilidade com a venda dos seus produtos/serviços, e a atividade da empresa está a contribuir para a sustentabilidade da economia nacional. Deve ser referido o fato de conseguirmos, imediatamente, identificar dois grupos com comportamentos diferenciados ao longo da série.

Figura 74: Comparação gráfica das MVS das empresas sob análise; fonte: autor



[5] A tabela 80 abaixo, mostra-nos a evolução do desempenho anual das empresas em termos de valor criado ou destruído pelas empresas analisadas por cada 100€ de vendas. Como podemos constatar na base das listas encontram-se sempre, consistentemente, **Navigator e EDP**, aparecendo depois, ora a **Altri** ou a **Galp** (especialmente a primeira). Já **EDP R e REN** estão sempre no topo da lista, surgindo depois os **CTT**, e ainda em território positivo a **Mota-Engil** (exceção no ano 2012).

Tabela 80: Evolução do desempenho anual das empresas analisadas em termos de MVS, e correspondente hierarquização anual com base no indicador; fonte: autor

2010			2011			2012			2013			2014			2015		
EDP R	26.522%	1º	REN	34.88%	1º	EDP R	29.711%	1º	REN	31.39%	1º	REN	30.67%	1º	REN	32.29%	1º
REN	25.13%	2º	EDP R	27.397%	2º	REN	27.29%	2º	EDP R	26.479%	2º	EDP R	26.995%	2º	EDP R	31.943%	2º
CTT	20.35%	3º	CTT	19.32%	3º	CTT	16.38%	3º	CTT	16.29%	3º	CTT	16.99%	3º	CTT	18.18%	3º
M-E	9.20%	4º	M-E	10.69%	4º	M-E	-0.42%	4º	M-E	9.48%	4º	M-E	12.82%	4º	M-E	12.28%	4º
SONAE	-8.53%	5º	SONAE	-8.60%	5º	JM	-12.60%	5º	SONAE	-10.57%	5º	SONAE	-10.06%	5º	SONAE	-9.99%	5º
JM	-12.04%	6º	JM	-14.21%	6º	SONAE	-16.77%	6º	JM	-16.22%	6º	JM	-15.25%	6º	JM	-14.46%	6º
GALP	-16.239%	7º	GALP	-28.169%	7º	GALP	-25.994%	7º	GALP	-48.776%	7º	GALP	-50.644%	7º	Altri	-45.82%	7º
Altri	-55.64%	8º	Altri	-70.97%	8º	Altri	-60.35%	8º	Altri	-68.94%	8º	Altri	-62.42%	8º	GALP	-63.413%	8º
EDP	-254.25%	9º	EDP	-266.64%	9º	EDP	-319.61%	9º	EDP	-267.05%	9º	EDP	-265.93%	9º	NAV	-293.68%	9º
NAV	-416.61%	10º	NAV	-406.54%	10º	NAV	-387.69%	10º	NAV	-391.38%	10º	NAV	-315.43%	10º	EDP	-437.05%	10º

[6] A tabela 81 abaixo hierarquiza as empresas, pelo seu desempenho médio de MVS ao longo do período 2010-2015. Esta tabela tem no topo, as empresas **REN, EDP R e CTT**, e na sua base **Navigator, EDP e Altri**. As primeiras são as que mais valor criam (ou menos destróem) por cada 100 € de vendas, enquanto as segundas aquelas que mais destroem; é importante salientar que quer **Altri** como **Navigator** são empresas do setor da pasta e do papel.

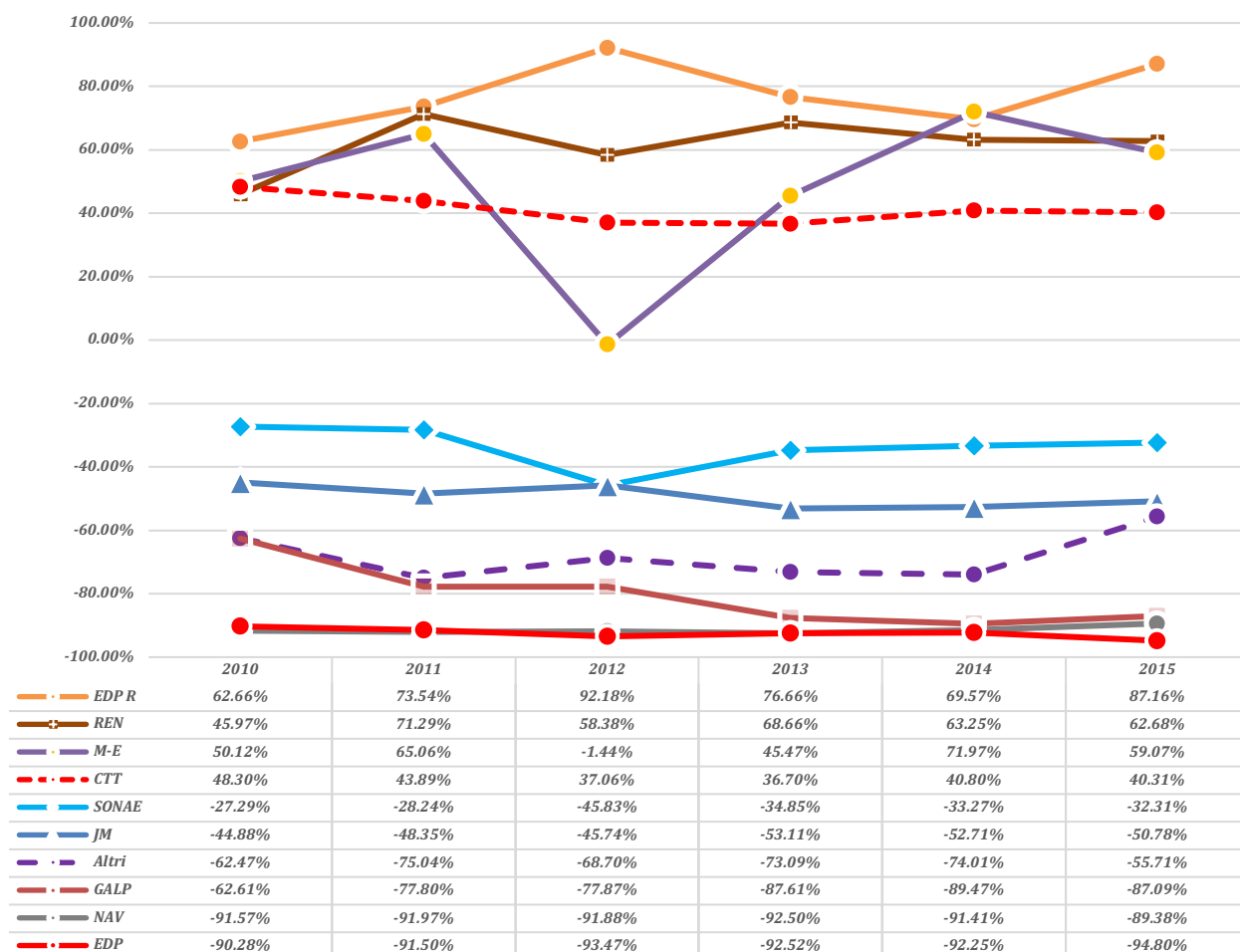
Tabela 81: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média da MVS no período 2010-2015; fonte: autor

MVS/ EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010- 2015)
REN	25.13%	34.88%	27.29%	31.39%	30.67%	32.29%	30.27%
EDP R	26.522%	27.397%	29.711%	26.479%	26.995%	31.943%	28.17%
CTT	20.35%	19.32%	16.38%	16.29%	16.99%	18.18%	17.92%
M-E	9.20%	10.69%	-0.42%	9.48%	12.82%	12.28%	9.01%
SONAE	-8.53%	-8.60%	-16.77%	-10.57%	-10.06%	-9.99%	-10.75%
JM	-12.04%	-14.21%	-12.60%	-16.22%	-15.25%	-14.46%	-14.13%
GALP	-16.239%	-28.169%	-25.994%	-48.776%	-50.644%	-63.413%	-38.87%
Altri	-55.64%	-70.97%	-60.35%	-68.94%	-62.42%	-45.82%	-60.69%
EDP	-254.25%	-266.64%	-319.61%	-267.05%	-265.93%	-437.05%	-301.76%
NAV	-416.61%	-406.54%	-387.69%	-391.38%	-315.43%	-293.68%	-368.56%

7.2.3.4 O RCR numa perspetiva comparada

- [1] A maioria das empresas sob análise (6/10) estão aquém do referencial em termos de eficiência da utilização dos recursos económicos, sociais e ambientais, ou seja, têm um desempenho aquém do desejado em termos de utilização eficiente dos seus recursos. Significa isto que com exceção de **EDP R, REN, Mota-Engil e CTT**, todas as empresas consideradas, necessitam de melhorar a eficiência dos seus processos para atingirem aquilo que em média a economia nacional está a fazer. A figura 75 abaixo apresenta, sob a forma de gráfico (com tabela de dados associada), o desempenho das empresas, considerando o **RCR sob forma percentual**, expressando esta percentagem a melhoria de eficiência necessária às empresas para atingir aquela da economia nacional ou, alternativamente, o excesso de eficiência que as empresas apresentam relativamente à economia nacional (para facilitação da visualização gráfica, consideram-se como negativos os valores das empresas a necessitarem de melhorar a eficiência dos processos de gestão de sustentabilidade).
- [2] Tal como se constata (figura 75), conseguimos identificar dois grupos distintos de empresas: com maior e menor grau de eficiência, correspondendo respetivamente àquelas que estão além (**EDP R, REN, Mota Engil e CTT**) e aquém (**Sonae, JM, Altri, Galp, Navigator e EDP**), dos níveis de eficiência do referencial.

Figura 75: Comparação gráfica RCR das empresas sob análise. Apresenta-se o RCR enquanto percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial. Para viabilizar a apresentação gráfica introduziram-se valores negativos nas situações em que há necessidade de melhoria de eficiência, e expressam-se com valores positivos aqueles que refletem excessos de eficiência; fonte: autor



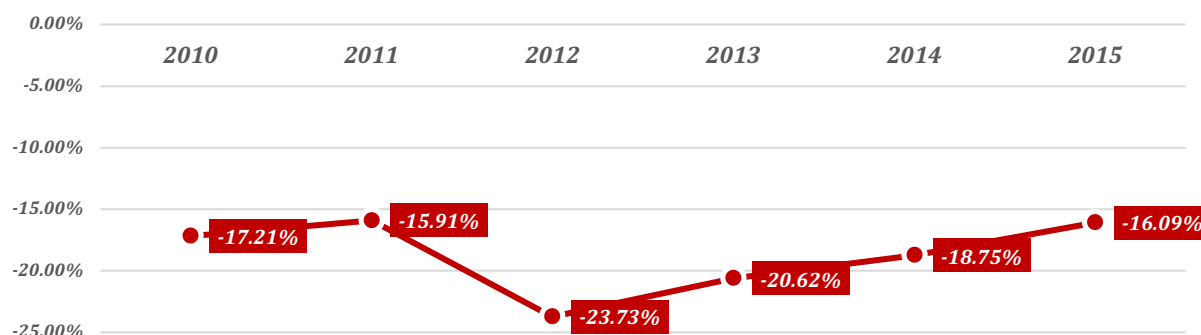
[3] Se tomarmos agora em consideração as **médias anuais** de RCR expresso em percentagem (calculando as médias com base na utilização de valores negativos nas situações em que há necessidade de melhoria de eficiência, e com valores positivos quando se trata de situações em que existe excessos de eficiência relativamente ao referencial), verifica-se que, **em média**, este conjunto de empresas necessita de melhorar o seu desempenho, em termos de eficiência de utilização dos recursos considerados, em comparação com a média da economia nacional (tabela 82). Em todos os anos da série 2010-2015, as empresas têm que melhorar a sua eficiência entre 15 e 24% (média no período de 18,72%). Se atentarmos à evolução ao longo da série, constatamos que o ano 2012 (figura 76) é aquele que é mais penalizador e no qual as empresas necessitam de melhorar mais a sua eficiência para atingir os

níveis estabelecidos pela média da economia nacional. A evolução no período 2010-2015 é negativa em 1,43%.

Tabela 82: Evolução das médias anuais de RCR (%), sua média e variação no período 2010-15

RCR%	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	Δ (2010-2015)
Médias Anuais	-17.21%	-15.91%	-23.73%	-20.62%	-18.75%	-16.09%	-18.72%	-1.43%

Figura 76: Médias Anuais de RCR enquanto percentagens de melhorias de eficiência necessárias às empresas analisadas para atingir os níveis de eficiência do referencial. Os cálculos das médias foram efetuados com base na utilização de valores negativos nas situações em que há necessidade de melhoria de eficiência, e com valores positivos quando se trata de situações em que existe excessos de eficiência relativamente ao referencial; fonte:autor



[4] Olhando à progressão anual do desempenho em termos de **RCR (em %)** verificamos que há um desempenho consistente de um conjunto reduzido de empresas, que sistematicamente desempenham acima do referencial e que se mantêm nos lugares cimeiros deste conjunto selecionado de entidades: **EDPR R, Mota-Engil, REN e CTT** vão dividindo entre si os lugares cimeiros cada ano (tabela 83 abaixo). Sem exceção, todas as outras necessitam de introduzir melhorias nos seus níveis de eficiência para atingirem aqueles da média da economia nacional. Na base deste conjunto de empresas, encontramos sempre o mesmo grupo de entidades a repartirem entre si as piores posições: **Galp, EDP, Altri e Navigator**. De referir que na base desta hierarquização se encontram duas empresas do setor energético (produção) e duas do setor da pasta de papel. A tabela 83 abaixo, mostra a progressão anualizada do desempenho destas empresas e a respetiva hierarquização para cada exercício fiscal.

Tabela 83: Evolução do desempenho anual das empresas analisadas em termos RCR expresso sob a forma de percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial; fonte: autor

2010			2011			2012			2013			2014			2015		
EDP R	62.66%	1º	EDP R	73.54%	1º	EDP R	92.18%	1º	EDP R	76.66%	1º	M-E	71.97%	1º	EDP R	87.16%	1º
M-E	50.12%	2º	REN	71.29%	2º	REN	58.38%	2º	REN	68.66%	2º	EDP R	69.57%	2º	REN	62.68%	2º
CTT	48.30%	3º	M-E	65.06%	3º	CTT	37.06%	3º	M-E	45.47%	3º	REN	63.25%	3º	M-E	59.07%	3º
REN	45.97%	4º	CTT	43.89%	4º	M-E	-1.44%	4º	CTT	36.70%	4º	CTT	40.80%	4º	CTT	40.31%	4º
SONAE	-27.29%	5º	SONAE	-28.24%	5º	JM	-45.74%	5º	SONAE	-34.85%	5º	SONAE	-33.27%	5º	SONAE	-32.31%	5º
JM	-44.88%	6º	JM	-48.35%	6º	SONAE	-45.83%	6º	JM	-53.11%	6º	JM	-52.71%	6º	JM	-50.78%	6º
Altri	-62.47%	7º	Altri	-75.04%	7º	Altri	-68.70%	7º	Altri	-73.09%	7º	Altri	-74.01%	7º	Altri	-55.71%	7º
GALP	-62.61%	8º	GALP	-77.80%	8º	GALP	-77.87%	8º	GALP	-87.61%	8º	GALP	-89.47%	8º	GALP	-87.09%	8º
EDP	-90.28%	9º	EDP	-91.50%	9º	NAV	-91.88%	9º	NAV	-92.50%	9º	NAV	-91.41%	9º	NAV	-89.38%	9º
NAV	-91.57%	10º	NAV	-91.97%	10º	EDP	-93.47%	10º	EDP	-92.52%	10º	EDP	-92.25%	10º	EDP	-94.80%	10º

[5] A tabela 84 abaixo hierarquiza as empresas sob análise, pelo seu desempenho médio em termos de RCR (%) ao longo do período 2010-2015. Esta tabela tem no topo as empresas **EDP R, REN e Mota-Engil**, e na sua base **GALP, Navigator e EDP**. As primeiras são as que apresentam um excesso de eficiência relativamente ao referencial (há a salientar que também **CTT** se inclui no grupo de empresas que apresentam este excesso de eficiência, embora somente em quarto lugar), enquanto que as segundas apresentam necessidades de melhoria da sua eficiência de utilização de recursos económicos, sociais e ambientais, para atingirem os níveis médios da economia nacional.

Tabela 84: Hierarquização das empresas sob análise tendo por base a média no período (2010-2015) do desempenho do sob a forma de percentagem de melhoria de eficiência necessária para atingir os níveis de eficiência do referencial, ou percentagem de excesso de eficiência relativamente ao referencial; fonte: autor

RCR (%)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Média (2010-2015)	
EDP R	62.66%	73.54%	92.18%	76.66%	69.57%	87.16%	76.96%	1º
REN	45.97%	71.29%	58.38%	68.66%	63.25%	62.68%	61.70%	2º
M-E	50.12%	65.06%	-1.44%	45.47%	71.97%	59.07%	48.37%	3º
CTT	48.30%	43.89%	37.06%	36.70%	40.80%	40.31%	41.18%	4º
SONAE	-27.29%	-28.24%	-45.83%	-34.85%	-33.27%	-32.31%	-33.63%	5º
JM	-44.88%	-48.35%	-45.74%	-53.11%	-52.71%	-50.78%	-49.26%	6º
Altri	-62.47%	-75.04%	-68.70%	-73.09%	-74.01%	-55.71%	-68.17%	7º
GALP	-62.61%	-77.80%	-77.87%	-87.61%	-89.47%	-87.09%	-80.41%	8º
NAV	-91.57%	-91.97%	-91.88%	-92.50%	-91.41%	-89.38%	-91.45%	9º
EDP	-90.28%	-91.50%	-93.47%	-92.52%	-92.25%	-94.80%	-92.47%	10º

7.2.4 Apresentação e discussão de resultados consolidados

[1] A análise até aqui foi conduzida a dois níveis. A tabela 85 (abaixo) sintetiza e consolida os resultados a nível empresarial, traçando o perfil de sustentabilidade de cada empresa analisada, bem como dá indicações sobre o desempenho comparado.

Tabela 85; Quadro-resumo dos principais resultados para as empresas do PSI-20 selecionadas com base na análise de conjunto delimitado de recursos, e como consequência da aplicação do método SusVa.; fonte: autor

	Altri	CTT	EDP	EDP R	Galp	JM	Mota-Engil	Navigat or	REN	Sonae
Como evolui a empresa economicamente?	POS	POS	POS	POS	NEUT	POS	POS	NEG	POS	NEG
Como evolui a empresa em termos sociais?	NEUT	NEG	POS	POS	NEG	POS	POS	POS	POS	NEG
Como evolui a empresa em termos ambientais?	NEG	POS	NEG	NEG	NEG	NEG	POS	POS	POS	POS
Qual a evolução da eficiência de utilização dos recursos?										
capital	NEG	NEG	NEG	POS	NEG	POS	POS	POS	NEG	NEG
emprego	POS	POS	NEG	POS	POS	POS	NEG	POS	POS	NEG
remunerações	POS	POS	NEG	POS	POS	NEG	POS	NEG	POS	NEG
energia	POS	NEG	NEG	NEG	NEG	POS	POS	POS	POS	POS
emissões	POS	NEG	NEG	POS	NEG	POS	POS	NEG	POS	NEG
resíduos	POS	POS	POS	NEG	NEG	NEG	POS	POS	NEG	NEG
Eficiência de sustentabilidade da empresa em termos médios? (RCR)	NEG	POS	NEG	POS	NEG	NEG	POS	NEG	POS	NEG
Qual a evolução da eficiência de sustentabilidade geral (RCR fator)?	NEG	NEG	NEG	POS	NEG	NEG	POS	NEG	POS	NEG
A empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (a forma como gere os seus recursos) para atingir os graus de sustentabilidade do referencial? (RCR %)	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM
Qual o melhor ano de RCR(%)?	2015	2010	2010	2012	2010	2010	2014	2015	2011	2010
Qual o pior ano de RCR (%)?	2011	2013	2015	2010	2014	2013	2012	2013	2010	2012
A economia nacional está a ganhar ou perder, em termos médios, por os recursos estarem a ser utilizados pela empresa (SusVa) ?										
geral	PERD	GAN	NEG	GAN	PERD	PERD	GAN	PERD	GAN	PERD
económicos	GAN	GAN	NEG	PERD	PERD	GAN	GAN	PERD	PERD	GAN
sociais	GAN	PERD	GAN	GAN	GAN	PERD	PERD	GAN	GAN	PERD
ambientais	PERD	GAN	NEG	GAN	PERD	PERD	GAN	PERD	GAN	PERD
Qual o conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor?	AMB	ECON	AMB	ECON	AMB	AMB	ECON	AMB	SOC	AMB
A empresa está a destruir ou criar valor de sustentabilidade, em termos médios, por cada € de vendas ?	DEST	CRIA	DEST	CRIA	DEST	DEST	CRIA	DEST	CRIA	DEST
Qual a evolução da MVS	NEG	NEG	NEG	POS	NEG	NEG	POS	POS	POS	NEG
Qual o melhor ano de MVS?	2015	2010	2010	2015	2010	2010	2014	2015	2011	2010
Qual o pior ano de MVS	2011	2013	2015	2013	2015	2013	2012	2010	2010	2012
Quais os recursos que a empresa está a utilizar de forma criadora/destruidora de valor? (Contributos)										
capital	CRIA	CRIA	DEST	DEST	DEST	CRIA	CRIA	DEST	DEST	CRIA
emprego	CRIA	DEST	CRIA	CRIA	CRIA	DEST	DEST	CRIA	CRIA	DEST
remunerações	CRIA	DEST	CRIA	CRIA	CRIA	DEST	CRIA	CRIA	CRIA	DEST
energia	DEST	CRIA	DEST	CRIA	DEST	DEST	CRIA	DEST	DEST	DEST
emissões	DEST	CRIA	DEST	CRIA	DEST	DEST	CRIA	DEST	DEST	CRIA
resíduos	DEST	CRIA	DEST	CRIA	CRIA	DEST	CRIA	DEST	CRIA	DEST
Quais os recursos que necessitam de atenção especial da gestão para melhorar a eficiência de sustentabilidade da empresa? (Contributos)										
capital	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
emprego	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
remunerações	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
energia	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
emissões	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO
resíduos	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM
Em que posição de ranking está a empresa em termos de SusVa?	5	4	10	1	9	7	2	8	3	6
Em que posição de ranking está a empresa em termos de MVS?	8	3	9	2	7	6	4	10	1	5
Em que posição de ranking está a empresa em termos de RCR	7	4	10	1	8	6	3	9	2	5

Chave de Siglas: GAN: ganhar; PERD: perder; CRIA: criadora; DEST: destruidora; NEG: negativo; POS: positivo; NEUT: neutro; ECON: económicos; AMB: ambientais; SOC: sociais

[2] Como definido anteriormente, um dos objetivos deste estudo passa por selecionar as empresas para o estudo B deste projecto de pesquisa. Com essa meta, e com base nos resultados da hierarquização dos resultados obtidos, conseguimos identificar dois grupos de empresas:

- i. Grupo de empresas com melhores desempenhos **(G1): EDP R, REN E MOTA-ENGIL**: aquelas que se situam no topo dos rankings (com os melhores desempenhos a nível do SusVa, MVS e RCR%);
- ii. Grupo de empresas com piores desempenhos **(G2): Galp, Navigator e EDP**: aquelas que, por oposição às primeiras, se encontram na base dos rankings.

[3] A questão que se coloca é se estas empresas apresentam um perfil de sustentabilidade diferente (além dos SusVa, MVS e RCR), e se sim, quais as dimensões diferenciadoras (com base nas análises produzidas neste estudo)? Procurámos sugestões de explicação mediante a confrontação dos dois grupos, G1 e G2 (ver tabela confrontacional 86, abaixo)

Tabela 86: Confrontação de grupos resultantes da segmentação com base na hierarquização nos valores de SusVa, MVS e RCR (%)

	EDP R	REN	Mota-Engil	Galp	Navigator	EDP
Como evolui a empresa economicamente?	POS	POS	POS	NEUT	NEG	POS
Como evolui a empresa em termos sociais?	POS	POS	POS	NEG	NEUT	POS
Como evolui a empresa em termos ambientais?	NEG	POS	POS	NEG	POS	NEG
Qual a evolução da eficiência de utilização dos recursos?						
capital	POS	NEG	POS	NEG	POS	NEG
emprego	POS	POS	NEG	POS	POS	NEG
remunerações	POS	POS	POS	POS	NEG	NEG
energia	NEG	POS	POS	NEG	POS	NEG
emissões	POS	POS	POS	NEG	NEG	NEG
resíduos	NEG	NEG	POS	NEG	POS	POS
Eficiência de sustentabilidade da empresa em termos médios? (RCR)	POS	POS	POS	NEG	NEG	NEG
Qual a evolução da eficiência de sustentabilidade geral (RCR fator)?	POS	POS	POS	NEG	NEG	NEG
A empresa necessita de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade (a forma como gere os seus recursos) para atingir os graus de sustentabilidade do referencial? (RCR %)	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Qual o melhor ano de RCR(%)?	2012	2011	2014	2010	2015	2010
Qual o pior ano de RCR (%)?	2010	2010	2012	2014	2013	2012
A economia nacional está a ganhar ou perder, em termos médios, por os recursos estarem a ser utilizados pela empresa (SusVa) ?						
geral	GAN	GAN	GAN	PERD	PERD	NEG
económicos	PERD	PERD	GAN	PERD	PERD	NEG
sociais	GAN	GAN	PERD	GAN	GAN	GAN
ambientais	GAN	GAN	GAN	PERD	PERD	NEG
Qual o conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor?	ECON	SOC	ECON	AMB	AMB	AMB
A empresa está a destruir/criar valor de sustentabilidade, em média, por € de vendas ?	CRIA	CRIA	CRIA	DEST	DEST	DEST
Qual a evolução da MVS	POS	POS	POS	NEG	POS	NEG
Qual o melhor ano de MVS?	2015	2011	2014	2010	2015	2010
Qual o pior ano de MVS	2013	2010	2012	2015	2010	2015
Quais os recursos que a empresa está a utilizar de forma criadora/destruidora de valor? (Contrib.)						
capital	DEST	DEST	CRIA	DEST	DEST	DEST
emprego	CRIA	CRIA	DEST	CRIA	CRIA	CRIA
remunerações	CRIA	CRIA	CRIA	CRIA	CRIA	CRIA
energia	CRIA	DEST	CRIA	DEST	DEST	DEST
emissões	CRIA	DEST	CRIA	DEST	DEST	DEST
resíduos	CRIA	CRIA	CRIA	CRIA	DEST	DEST
Quais os recursos que necessitam de atenção especial da gestão para melhorar a eficiência de sustentabilidade da empresa? (Contributos)						
capital	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
emprego	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
remunerações	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

	energia	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
	emissões	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
	resíduos	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Em que posição de ranking está a empresa em termos de SusVa?	1	3	2	9	8	10
	Em que posição de ranking está a empresa em termos de MVS?	2	1	4	7	10	9
	Em que posição de ranking está a empresa em termos de RCR	1	2	3	8	9	10

Chave de Siglas: GAN: ganhar; PERD: perder; CRIA: criadora; DEST: destruidora; NEG: negativo; POS: positivo; NEUT: neutro; ECON: económicos; AMB: ambientais; SOC: sociais

- [4] Comparando e confrontando os dois grupos com base nas questões estruturantes da tabela-resumo elaborada, compreendemos que ***há elementos que nos permitem a diferenciação inter-grupos***. Miles, Huberman e Saldaña (2014) apontam a comparação e a confrontação como formatos fortes de compreensão sobre a situação, e as tabelas de contraste como instrumento válido para o entendimento de características centrais daqueles objeto de análise.
- [5] Do ponto de vista económico, social e ambiental, as empresas do G1 evoluíram, em geral, de forma mais positiva e alinhada, do que as do G2. Esta coerência de gestão encontrada nas empresas do G1 sugere um maior alinhamento entre políticas e estratégias organizacionais, e maior robustez das mesmas ao longo do tempo. Esta ideia acaba por ser demonstrada, igualmente, pelo modo como os níveis de eficiência de utilização dos recursos evoluem. Verifica-se que, em geral, há evoluções mais positivas no desempenho destes indicadores por parte das empresas do G1 do que do G2. Estes ganhos de eficiência acabam por salientar práticas de gestão mais efetivas; a consistência observada em G1 sugere maior coesão e solidez entre políticas, estratégias e práticas.
- [6] Olhando agora às questões concretas da gestão da sustentabilidade, os dados sugerem que as empresas do G1 têm graus de gestão dos recursos de sustentabilidade positivos, enquanto as do G2 não. Todas as empresas do G1 apresentam graus de sustentabilidade superiores às do referencial, enquanto as do G2 necessitam de melhorar as suas práticas e gestão de recursos para atingirem os graus de eficiência da média da economia nacional. Além disso, verifica-se que a evolução do indicador relativo à eficiência da sustentabilidade é positivo para todas as empresas do G1, e negativo para todas as do G2.
- [7] Em termos de criação de valor, compreendemos que esta é, também, uma dimensão crucial, e que enquanto as empresas do G1 estão a criar valor para a economia nacional, o mesmo não se passa com as empresas do G2: a economia nacional ganharia mais por atribuir os recursos que estão a ser utilizados pelas empresas do G2 a outras (em média) empresas da economia. É ainda interessante verificar que o conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor no caso

das empresas do G2 é sempre o conjunto de recursos ambientais, ou seja, a forma como estes recursos estão a ser geridos é determinante para a destruição de valor que acaba por ser produzida. Isto nunca acontece para as empresas do G1. Esta observação sugere que as empresas com um melhor desempenho a nível da sustentabilidade apresentam níveis mais adequados da gestão dos recursos ambientais. A análise dos contributos de valor dos recursos selecionados permite reforçar a ideia anterior, uma vez que este é um elemento diferenciador entre G1 e G2: consumo de energia, emissões de GEE e resíduos gerados, estão quase sempre a contribuir para a destruição de valor no G2, o mesmo não acontecendo com as empresas do G1

- [8] Verifica-se ainda que as empresas do G1 apresentam todas elas um melhor desempenho ao nível do rácio de vendas MVS, ou seja, todas estão a criar valor de sustentabilidade por cada € de vendas realizadas, enquanto acontece exatamente o oposto com as empresas do G2. Isto significa que o desempenho comercial das empresas do G1 não está a ser afetado de maneira negativa pelo modo como estão a ser geridos os recursos selecionados.
- [9] Um outro aspeto que sobressai é que os exercícios em que as empresas apresentam os melhores e piores desempenhos de sustentabilidade (indicada pelos valores de MVS e RCR%), são sempre diversos e distintos, o que sugere que esta questão não é central, e que as evoluções acontecem a nível empresarial mais devido a questões estruturais do que a questões conjunturais.

7.3 Conclusões

Sobre o método

- [1] Neste estudo avaliamos a criação de valor sustentável de um grupo selecionado de empresas do PSI-20, no período 2010-15 utilizando o SusVa. O método apresenta mais valias para o utilizador face a outros métodos, em termos do desenho do perfil de sustentabilidade de uma empresa, uma vez que permite clarificar algumas das características dominantes das empresas e apontar forças e fraquezas que elas exibem neste domínio, e, consequentemente, quais as melhorias que podem ser introduzidas pela empresa na gestão dos três pilares da sustentabilidade empresarial. O método, no entanto, não permite especificar qual a sustentabilidade absoluta de uma empresa.
- [2] O SusVa apresenta-se como adequado para os objetivos estabelecidos e a sua aplicação permite elucidar sobre as características dominantes das empresas, e indicar as principais limitações e potencialidades por elas manifestadas, e que merecem atenção por parte deste grupo de empresas.

Como referem Liesen et al.

"A major advantage of this approach is given by the combination of corporate sustainability assessment with traditionally value-based financial performance analysis. Here lies the major difference to other methods measuring corporate sustainability. Other approaches usually evaluate resource consumption in a burden-based way. Sustainable Value, in contrast, measures the value generated with the resources used, including economic, environmental as well as social resources." (2009,52)

- [3] No nosso caso, uma empresa do PSI-20 cria valor de sustentabilidade se obtiver um retorno maior do que a média das empresas da economia nacional com os recursos económicos, sociais e ambientais que tem à sua disposição.
- [4] Outra questão que nos parece adequado salientar é o facto deste método permitir não só olhar à situação individual de cada empresa, mas também, via o cálculo de um rácio de custo-benefício (RCR) e da determinação do valor de sustentabilidade marginal sobre as vendas (MVS), comparar diferentes empresas (isolando o efeito dimensão das empresas estudadas) e, se assim o entendermos, diferentes setores ou regiões. São estes indicadores, e o valor de SusVa que, no nosso caso, permitem selecionar diferentes grupos de empresas com desempenhos diferenciados em termos de sustentabilidade empresarial.

Sobre as empresas analisadas

- [1] Com base na aplicação do SusVa julgamos ter atingido os objetivos a que cientificamente nos propusémos. Procurámos extrair conclusões:
 - i. sobre os dois grupos de empresas a serem analisados mais

- detalhadamente no segundo estudo deste projeto de pesquisa;
- ii. sobre o perfil e desempenho de sustentabilidade das empresas selecionadas com base nos recursos económicos, sociais e ambientais à sua disposição;
 - iii. sobre o conjunto das empresas, mediante a confrontação e comparação dos dados individuais;
 - iv. sobre a hierarquia das empresas estudadas com base em indicadores chave, com vista a uma visão de conjunto.
- [2] Da aplicação do SusVa resultaram dois sub-conjuntos de empresas com a máxima variação (como definido na metodologia) em termos de valor acrescentado de sustentabilidade, de desempenho de sustentabilidade e, como sugeriremos, maturidade estratégica de sustentabilidade:
- i. Grupo com melhores desempenhos (**G1**): *EDP R, REN E MOTA-ENGIL*;
 - ii. Grupo com piores desempenhos (**G2**): *Galp, Navigator e EDP*.
- [3] A segmentação baseia-se no conceito de valor acrescentado de sustentabilidade e na criação de valor, que é para nós uma dimensão central do conceito de RSE/sustentabilidade estratégica, anteriormente sugerido; no entanto, a análise dos dados permite-nos olhar o perfil e refletir sobre a maturidade estratégica em RSE destes conjuntos de empresas (G1 e G2).
- [4] Com efeito, a análise dos dados sugere que há empresas com uma disposição mais estratégica do que outras no que respeita à sustentabilidade empresarial. A possibilidade de segmentar empresas pelo valor criado ou destruído, e a verificação por nós efetuada de que estes diferentes perfis de criação de valor correspondem, *ex facto*, a diferentes características empresariais, nomeadamente no que respeita a alinhamento estratégico interno e externo, é uma das virtudes que decorre da aplicação do método.
- [5] Aquilo que a seu tempo sugerimos foi que o conceito de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica implica o reconhecimento por parte da empresa de assuntos materiais, da sua inclusão no leque de preocupações estratégicas empresariais, com consequente transposição para a estratégia empresarial, ou seja, um alinhamento intenso entre a estratégia de RSE e estratégia empresarial. Este entendimento deverá ser, posteriormente, traduzido na prática, ou seja, não basta este reconhecimento da importância de questões sociais e ambientais, a par das económicas, para o desenvolvimento da empresa, é necessário que se passe das palavras aos atos, e que a implementação seja consequente com a formulação

estratégica. De acordo com a nossa conceptualização, só a existência destes dois movimentos de alinhamento permite a criação de valor para a sociedade.

- [6] O que verificamos é que deste conjunto selecionado de empresas, e com base na análise do conjunto de recursos definido (seis), há quatro empresas (**EDP R, REN, Mota-Engil e CTT**) que criam valor de sustentabilidade (SusVa), e que segundo esta perspetiva sugerem ter um perfil mais avançado de RSE estratégica.

Estas empresas (G1+1), partindo dos pressupostos apresentados e dos cálculos efetuados, sugerem ter um grau de maturidade em RSE/sustentabilidade empresarial mais desenvolvido do que as restantes empresas analisadas do PSI-20 (de acordo com os princípios e características do modelo conceptual integrador para a análise da RSE/sustentabilidade estratégica por nós sugerido e estabelecido na revisão de literatura).

- [7] Com base na confrontação G1/G2, vejamos a questão estratégica. As empresas do PSI-20 constituintes do G1 evoluem económica, social e ambientalmente de uma forma mais coesa, ou seja, denotam um perfil de gestão mais integrado e holístico do que as do G2, uma vez que a evolução se faz mais coerentemente. As do G2 apresentam substanciais diferenças e divergências no modo como os indicadores evoluem. Se olharmos ao que antes defendemos, esta evolução, traduzida no paralelismo dos níveis de desempenho da gestão, sinaliza a nosso ver, um grau de alinhamento mais elevado entre políticas e estratégias relativas aos três pilares de sustentabilidade empresarial, privilegiando simultaneamente todos em vez de qualquer um deles em função dos outros.

- [8] Por seu turno, percebemos pela análise da evolução dos níveis de eficiência das empresas na utilização destes recursos, que as empresas do G1 estão a ter ganhos de eficiência ao longo do tempo em nível superior aos do G2, significando isto que, não é só em termos absolutos que a evolução do desempenho se está a processar, mas que a gestão está a funcionar a níveis mais eficientes nas empresas do G1 do que do G2. Esta observação sugere que estão a ser introduzidas melhorias intencionais nos processos de gestão económica, social e ambiental relativamente aos três conjuntos de indicadores nas empresas do G1 que não têm idêntico paralelo nas empresas do G2. A coordenação entre formulação e execução estratégica parece estar a ser mais bem sucedida nas empresas do G1 do que nas do G2. Destas diferenças significativas no que respeita aos níveis de alinhamento interno e externo entre empresas do G1 e G2 parecem resultar três principais

consequências:

- i. As empresas do G1 manifestam níveis superiores de eficiência de sustentabilidade do que as do G2;
- ii. As empresas do G1 não necessitam de melhorar a sua eficiência de sustentabilidade para atingir os graus de sustentabilidade do referencial (a economia nacional), enquanto as do G2 necessitam;
- iii. As empresas do G1 apresentam níveis de criação de valor de sustentabilidade substancialmente superiores às daquelas do G2.

[9] Uma outra conclusão que se pode tirar prende-se com a forma como estes dois grupos de empresas estão a **utilizar estes recursos**. Aquilo que sobressai da análise, é que é ao nível dos recursos **ambientais** que se faz sentir a diferença entre grupos de empresas. Se é certo que não é pronunciada a diferença em termos de recursos económicos e sociais, já ao nível dos recursos ambientais pode concluir-se que todas as empresas do G2 não os estão a utilizar de uma forma criadora de valor enquanto as do G1 estão, maioritariamente, a fazê-lo. O facto das empresas do G2 serem empresas que fazem uso mais intensivo de recursos, especialmente ambientais, (visto serem empresas do setor energético e do da pasta de papel), poderá contribuir para a explicação destas diferenças. Conseguimos entender, por isso, que os principais determinantes da criação/destruição de valor de sustentabilidade nas empresas do G2 têm a ver com os processos de **gestão ambiental** (internos e externos às empresas) e que há espaço para mudanças estruturais na gestão destes recursos.

[10] Ainda relativamente aos determinantes do desempenho de sustentabilidade, há uma outra questão que sobressai e que é a inexistência de qualquer padrão ou distinção entre empresas (em geral, e entre G1 e G2 em particular) no que respeita aos anos de melhor e pior desempenho de sustentabilidade (aferidos pela evolução da MVS e RCR). No nosso entendimento, este facto demonstra que não se faz sentir significativamente a influência de fatores sistémicos, institucionais (Aguinis e Glavas, 2012) ou de macro-nível (Orlitzky et al., 2015), nos resultados obtidos. Se esta influência se fizesse sentir, então todas as empresas analisadas apresentariam padrões semelhantes de desempenho e comportamento ao longo da série. Não se verificando este padrão, então os fatores mais determinantes para o desempenho de sustentabilidade residirão a nível da **indústria** (e da sua envolvente específica) e da **organização**. Embora não desconsideremos os fatores setoriais/industriais,

somos a considerar com Orlitzky que os mais relevantes serão os de **caráter organizacional** (dominantes mas não únicos), uma vez que uma análise setor a setor das empresas envolvidas, voltou a devolver o mesmo tipo de resultado, isto é, uma inexistência de padrão.

É de referir, no entanto, que as empresas que persistentemente surgem no final dos rankings, são empresas de dois setores/indústrias específicas (energia e pasta de papel), o que poderá indicar que o contexto específico do setor/indústria em que as empresas se inserem poderá ter alguma influência no desempenho manifestado. Já acima, na discussão do impacto de diferentes tipos de recursos, tínhamos apresentado a hipótese de que o consumo intensivo de recursos com impacto ambiental que se processa nestas duas indústrias, poderia ser uma parte envolvida na explicação da forma como estes recursos estão a ser utilizados (destruição de valor de sustentabilidade). O método não permite diferenciar entre estes níveis de determinantes.

- [11] Olhando agora à totalidade das empresas seleccionadas do PSI-20 (conjunto não segmentado) com base na análise comparada efetuada, há questões que podem também ser salientadas relativamente ao modo como os diversos recursos estão a ser utilizados. Em primeiro lugar vale a pena mencionar que em termos agregados, a forma como o conjunto de recursos escolhidos para a nossa análise (6) estão a ser utilizados pelo conjunto de empresas, é destruidor de valor para a economia nacional, ou seja, estão a ser utilizados de uma forma menos eficiente do que aquilo que a média das entidades idênticas (empresas) da economia nacional faria com os mesmos recursos, em todos os anos da série. No **total** o valor destruído é significativo e crescente ao longo da série, sendo que o ano em que mais valor é destruído é 2015. A passagem de 2014/15 marca, precisamente, o momento em que o maior incremento de destruição de valor se verifica (46,2%). É, no entanto, importante referir que de 2011/12 se observa também uma significativa degradação da situação geral que piora 23,2%. O ano de 2012 é o ano em que se verifica uma **viragem** em termos dos contributos da utilização de cada um dos recursos por este conjunto de empresas para a criação de valor de sustentabilidade, sendo particularmente significativo no caso do recurso **capital**. A este facto não será estranha a conjuntura de crise financeira nacional vivida e a pressão exterior exercida sobre a gestão organizacional, que poderá ter conduzido as empresas a fazer ajustamentos. Estes ajustamentos são particularmente visíveis também ao

nível dos recursos sociais analisados, particularmente o emprego, que sofreu uma inversão de evolução de 2011 para 2012, de que só começa a recuperar no final da série. Verifica-se ainda que os recursos ambientais são aqueles cujos contributos para a destruição de valor são mais significativos (consumo de energia: 73,88%; emissões de GEE: 24,43%), o que acaba por reforçar algumas das leituras já efetuadas para os grupos mais restritos G1 e G2. De mencionar que apesar da evolução a que acima fizémos menção, os recursos sociais são aqueles que maiores contributos dão para a criação de valor, mantendo-se sempre em valores positivos ao longo da série, apesar de evoluírem de 2010/2015 negativamente. Num contexto de crise financeira nacional, o emprego em Portugal evoluiu negativamente (de acordo com os dados do INE verificaram-se as seguintes taxas de desemprego anual: 10,8% em 2010; 12,7% em 2011; 15,5% em 2012; 16,2% em 2013; 13,9% em 2014; e 12,4% em 2015). O que os dados sugerem é que a eficiência da utilização dos recursos sociais por parte destas empresas manteve-se superior àquela da economia nacional, significando isto que, apesar do contexto, estas empresas conseguiram gerir positivamente os seus recursos sociais, embora tendo sofrido involuções do desempenho. O facto de estarmos a falar de empresas com considerável dimensão e alicerçamento no mercado e em sociedade, poderá ter levado a que as empresas tenham sido capazes de absorver internamente parte dos choques e pressão contextuais, em momento de incerteza. Esta conclusão é reforçada pela observação do comportamento dos contributos da utilização do recurso capital que passa de uma situação positiva para negativa precisamente no ano de viragem de 2012. O recurso capital é aquele cujo contributo de valor da sua utilização sofre uma degradação mais acentuada (551,46%), e que é de 2011 para 2012 que se dá a viragem de criação para destruição de valor, ou seja, a partir de 2012 o grau de eficiência da utilização deste recurso por este conjunto de 10 empresas é inferior àquele que a média das empresas na economia nacional fariam com ele, e que por isso o recurso em vez de ter sido utilizado por estas empresas deveria ter sido utilizado por outras na economia. É de interesse salientar que as empresas que apresentam uma pior utilização do recurso por comparação com o referencial, são três empresas do setor energético, presentes no setor da produção e com necessidades de financiamento intensivas bastante acentuadas, o que torna a eficiência da gestão centrada em retornos de mais longa duração, o que, provavelmente, escapa a uma análise temporal limitada como a que se efetuou.

[12] Aquilo que se pode concluir com base nos resultados da nossa investigação para este conjunto de empresas, atendendo a este conjunto selecionado de recursos, e considerando que estamos a efetuar uma análise olhada a dados passados (2010-2015), é que **há espaço para a introdução de melhorias significativas de eficiência a nível da utilização de todos estes recursos**. Considerando que os recursos sociais estão a ser utilizados de uma forma mais eficiente por estas empresas do que pela média das empresas da economia, a situação do emprego não é tão premente quanto os outros recursos (económicos e ambientais). Particularmente digno de atenção são as situações do recurso capital e dos recursos emissões de GEE e consumo de energia, que apresentam tendências fortemente negativas, e que apontam para a necessidade de introdução de melhorias significativas na sua gestão por parte destas empresas por comparação com aquilo que é a média do referencial. Não significa que estas empresas não estejam em termos absolutos a fazer melhorias, todavia essas melhorias são menos eficientes do que aquelas que estão a acontecer para a média das empresas do referencial.

[13] É, precisamente, esta indicação que os rácios MVS e RCR (expresso em percentagem) acabam por substantiar. A análise comparada destes rácios dão-nos algumas indicações válidas. Verificamos por exemplo que o esforço comercial das empresas está a ser consumido pela forma como está a ser efetuada a gestão dos recursos. A média de MVS é de -70,94% e evolui negativamente (-12,18%) de 2010 para 2015. Isto significa que as vendas não estão a criar valor de sustentabilidade, pelo contrário estão a destruí-lo. A situação agravou-se entre 2010 e 2015. Embora seja um rácio que vise tornar comparáveis empresas com diferentes dimensões, aquilo que percebemos é que as vendas não estão a libertar margem suficiente e que o esforço não é tão eficiente quanto poderia ser. Não significa que em termos absolutos as empresas não se encontrem em situação positiva, porém poderiam e deveriam ser mais eficientes. Conseguimos compreender que somente três empresas estão a criar valor por € de vendas efetuadas. De igual forma a análise do RCR (expresso em percentagem) devolve-nos evidências relevantes: somente 4/10 das empresas analisadas (EDP R, REN, Mota Engil e CTT) apresentam um nível de eficiência de sustentabilidade superior ao referencial; todas as outras necessitam de introduzir **melhorias nos seus sistemas de gestão para atingirem os níveis de eficiência de sustentabilidade** e, por isso, **os níveis de desempenho de**

sustentabilidade manifestos ao nível do referencial. Esta necessidade de melhoria de eficiência ronda em média os 20% (18,72%) e embora tenha evoluído negativamente ao longo da série, tem vindo a progredir positivamente desde 2012 (pior ano em termos gerais).

- [14] Em termos gerais só estas quatro empresas estão a contribuir positivamente para a economia nacional com a sua utilização dos recursos e com as práticas de gestão de sustentabilidade a eles associadas. Este resultado acaba por nos surpreender, uma vez que, estando perante um conjunto de empresas das mais escrutinadas na economia nacional, com enorme dimensão, com contributos relevantes para o PIB e com uma presença relevante na vida da comunidade, esperávamos resultados mais positivos. Aquilo que conseguimos verificar é que a maioria, deste conjunto selecionado de empresas, necessita de introduzir melhorias nos seus sistemas de gestão da sustentabilidade, especialmente a nível ambiental, de modo a melhorarem os seus níveis de eficiência de sustentabilidade, ou seja, a maioria destas empresas estão a utilizar os recursos analisados de uma forma menos eficiente do que o referencial e que, por isso, a economia nacional ganharia mais se “atribuisse” estes recursos a outras empresas da economia (em média) do que a estas estudadas.
- [15] Na revisão de literatura sugerimos que uma das razões pelas quais as organizações manifestam uma maior sensibilidade e envolvimento com as questões da RSE/sustentabilidade, tem a ver com a crescente densificação de uma infraestrutura institucional condicionante dos termos e condições em que as organizações (especialmente as empresas) abordariam estas questões. Na nossa leitura as forças pendentes sobre as empresas relativamente a estas matérias têm-se vindo a intensificar, exercendo pressões para a mudança de atitudes e comportamentos empresariais, contribuindo para a emergência de um novo tipo de organização gerida segundo uma nova mentalidade de negócios. Consideramos que a criação de valor sustentável deve ser vista como uma estratégia fundamental focada na otimização da gestão de assuntos de carácter social e ambiental influenciadores da ação empresarial, cuja eficácia e eficiência permitem a identificação de novas fontes de vantagem competitiva, com capacidade para se afirmarem e crescer, e capazes de originar lucros para a organização e benefícios para a comunidade.
- [16] Pelos resultados deste estudo consideramos que no caso **da maioria destas** empresas portuguesas (e fazendo uso dos indicadores diretos e indiretos, por nós

utilizados), esta tendência não se está a verificar e que a evolução dos indicadores relativos ao período 2010-15 (demonstrativos de questões de alinhamento interno e externo e de criação de valor) sugere que somente algumas estão aceitar e a aproveitar a existente infraestrutura de desenvolvimento sustentável. O estudo desenvolvido sobre estas empresas permitiu identificar para o período em questão dois conjuntos de empresas (que podemos apelidar de ‘leaders’ e ‘laggards’) que apresentam comportamentos opostos em termos de gestão da sustentabilidade e da criação de valor sustentável, e que, por isso, se encontram em níveis diferentes de maturidade estratégica em termos de sustentabilidade empresarial. No entanto, a maioria apresenta uma tendência crescente de destruição de valor sustentável, comprovando a sua dificuldade em acompanhar as exigências de uma malha cada vez mais apertada de stakeholders. Poderemos invocar a situação económica-financeira que a economia nacional atravessou a partir de 2008 (crise financeira internacional), com incidência especial em 2012 (crise das dívidas soberanas) para atenuar uma visão mais crítica sobre os desempenhos observados, mas como tentámos demonstrar, tal influência, embora não sendo de desprezar, não nos parece determinante. O perfil das empresas sob análise poderia e deveria ser mais estratégico: a maioria das empresas aparentemente ainda não estão a reconhecer as oportunidades, a recalibrar os seus radares, a desenvolver produtos e serviços adequados, a renovar os seus processos organizacionais, para criar ou reforçar a criação de valor sustentável. Neste sentido, reflete um padrão que é aparentemente universal. Como refere o mais recente relatório da ONU

“While considerable progress has been made over the past decade across all areas of development, the pace of progress observed in previous years is insufficient to fully meet the Sustainable Development Goals (SDGs) and targets by 2030” (2017, 3).

Sobre as limitações

- [1] O presente estudo apresenta indicações sobre as circunstâncias deste conjunto de empresas, o carácter estratégico manifestado em termos de sustentabilidade, as forças e fraquezas mais salientes e para onde deve ser dirigida a atenção dos gestores no sentido de melhorar a situação existente.
- [2] Apresenta limitações resultantes das características do método aplicado para atingir o objetivo principal (seleção de dois sub-conjuntos de empresas para um estudo mais aprofundado da sua maturidade estratégica em sustentabilidade empresarial/RSE). Para além daquelas já apresentadas na revisão de literatura, o método é incapaz de ir além dos dados que contempla, e se é certo que nos

apresenta algumas indicações válidas sobre o desempenho de sustentabilidade deste conjunto de empresas, a frieza da análise quantitativa não serve de base para uma análise mais granular do desempenho de sustentabilidade das empresas e seus fatores determinantes. Conseguimos compreender quais as necessidades mais estruturais e estruturantes existentes ao nível das empresas, e quais as mudanças fundamentais que devem ser introduzidas para elevar os patamares de eficiência do desempenho com base no conjunto de recursos, mas o método não nos permite ir além destes aspetos. Além do mais o método só permite extrair conclusões relativas ao conjunto de recursos que estão a ser analisados, pelo que poderá acontecer que outros recursos desconsiderados nesta análise, relativamente aos quais não há informação ao nível do referencial e/ou das empresas, possam ter um impacto relevante ou crucial na avaliação por nós produzida do desempenho absoluto de sustentabilidade das empresas. O facto de essa informação não estar disponível impede o autor de aferir a situação de sustentabilidade absoluta de cada uma das empresas e do conjunto de empresas, mesmo que, como referimos em sede de revisão de literatura, não haja métodos de avaliação do impacto da sustentabilidade perfeitos, totalmente absolutos, completos, e nessa perspetiva, totalmente reveladores da situação e desempenho de sustentabilidade de uma empresa. Consideramos, todavia, que o método, por se centrar no valor criado e não no impacto causado, traduzido em informação monetarizada, é um avanço relativamente ao modo como se pode avaliar e, consequentemente, gerir a sustentabilidade empresarial de uma empresa.

- [3] Outra limitação que se pode apontar tem a ver com o teor da análise e com a sua orientação aos desempenhos passados da empresa, que não são necessariamente, reveladores de desempenhos presentes e muito menos futuros. O facto desta análise estar a ser produzida agora sobre dados de 2010-2015, revela-nos tendências que podem, muito naturalmente, ter já sido invertidas ou que possam ser invertidas num relativo curto espaço de tempo e num futuro próximo.
- [4] Devemos ainda apontar que toda a análise, tal como preconizada pelos criadores do método, Figge e Hahn, está dependente de informação que é pública e publicamente disponível, quer ao nível das empresas examinadas como do referencial. No nosso caso cingimo-nos, pelas razões apresentadas, a apenas seis indicadores que considerámos suficientemente válidos, na esteira de Figge e Hahn, como indicadores indiretos ("proxies") do desempenho económico, social e

ambiental da empresa. Procurámos, sem sucesso, informação relativamente a outros possíveis indicadores, que considerávamos poderem ser tão ou mais relevantes do ponto de vista económico, social e ambiental. Essa informação todavia não está disponível ao nível do referencial e/ou ao nível das empresas. Nesta perspetiva consideramos que é deficitária a disponibilidade de informação sobre o desempenho consolidado da economia nacional e das empresas Portuguesas (aqui representadas intencionalmente por empresas do PSI-20) em termos do desempenho social e ambiental. As dezenas de dimensões que poderiam ser utilizadas para caracterizar o desempenho de sustentabilidade, acabaram, no nosso caso, por serem reduzidas a seis dimensões, visto serem as únicas relativamente às quais existia informação pública, publicada e disponível para ser utilizada num estudo desta natureza. É difícil conceber melhorias no desempenho de sustentabilidade empresarial ou da sustentabilidade do País sem informação consistente, continuada e disponível transparentemente para consulta e utilização. É difícil conceber melhorias ao nível das políticas públicas e empresariais sem informação relevante e válida sobre indicadores económicos, sociais e ambientais. No entanto, esse é o panorama atual, com o qual temos que existir, e urge melhorar os sistemas informativos, desenvolvendo-os, não só visando a transparência, mas a sua eficiente e eficaz utilização.

Sobre o futuro

- [1] No futuro a aplicação deste método pode ser estendida a mais empresas e setores/indústrias, permitindo um mapeamento dos perfis de desempenho de sustentabilidade empresarial no nosso país. Havendo disponibilidade de informação, o método permite retratos mais fiáveis da situação de sustentabilidade de empresas, setores e regiões, permitindo introduzir, com base nos diagnósticos produzidos, melhorias de formulação e execução estratégica ao nível da sustentabilidade empresarial, da sustentabilidade nacional e do desenvolvimento sustentável.

8 Estudo B

8.1 Introdução

Como referido anteriormente, o método aplicado no estudo A (SusVa) não nos permite, discernir sobre as condições subjacentes à criação de valor de sustentabilidade, nem sobre o modo como cada grau de maturidade em RSE se relaciona com as contribuições de uma empresa para a sustentabilidade de um referencial, ou seja, não permite uma análise mais granular do desempenho de sustentabilidade das empresas e seus fatores determinantes.

Nesse estudo procurámos, apesar das limitações, traçar um perfil, tão fiel quanto possível, da criação de valor das empresas estudadas e dos contributos dados para a sustentabilidade da economia nacional.

Para a consecução das metas referidas, necessitamos de adicionar à investigação elementos de inquirição, capazes de a encaminhar para explicações mais profundas sobre o grau de maturidade apresentado pelas empresas, a orientação existente para a RSE e a integração da mesma nas arquiteturas estratégicas empresariais, procurando nesse caminho compreender os fatores determinantes, explicativos da existência e emergência, de diferentes tipos de maturidade estratégica da RSE (integração da RSE na vida organizacional e orientação para a RSE que as empresas apresentam), ou seja, quais as forças influenciadoras da criação de valor e do estado de maturidade das empresas.

8.2 Objetivos

O presente estudo (B) procura dar uma resposta mais sólida e completa às metas deste projeto de investigação. O estudo B tem uma natureza eminentemente qualitativa, tendo nós recorrido a entrevistas semi-estruturadas para buscar razões, justificações, motivações e determinantes dos perfis traçados no estudo A, usando, para tal, como enquadramento, as dimensões e atributos

críticos do modelo integrador por nós formulado e apresentado na primeira parte deste documento. Procuramos, em síntese, compreender os processos de criação de valor sustentável das empresas selecionadas e explorar a validade do modelo de análise, entendendo as dinâmicas associadas aos diferentes perfis.

Visamos com este estudo contribuir para o esclarecimento dos segundo e terceiro objetivos deste projeto de investigação, que a seu tempo se definiram como:

- [1] **Objectivo 2:** investigar no contexto nacional, a maturidade estratégica de RSE das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (orientação e integração), e, dentre elas, especialmente aquelas que compõem o índice PSI-20, e compreender o que as motiva para se envolverem em iniciativas de RSE, ou seja, perceber quais os determinantes/motivações para um comportamento socialmente responsável.
 - i **Objectivo secundário 1:** avaliar qual o grau de maturidade (orientação e integração) estratégica da RSE das empresas do PSI-20
 - ii **Objectivos secundário 2:** identificar quais os fatores que explicam a existência de diferentes tipos de maturidade de empresas do PSI-20
- [2] **Objectivo 3:** comparar de forma integrada e consolidada os processos de criação de valor social e empresarial de diferentes tipos de empresas do PSI-20

Simultaneamente, procuramos examinar a validade do modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, exposto no capítulo 5 deste documento, que foi apresentado como um quadro estruturante integrador, capaz de contribuir para uma leitura mais ampla e metódica da RSE estratégica (sua maturidade e integração), e que acrescenta ao ferramental disponível para estes fins.

8.3 Os resultados e sua análise

No presente estudo a análise de dados será qualitativa, fazemos uso dos dados primários recolhidos das empresas (2+2: com segmentação em dois grupos de duas empresas, que apresentaram máxima variação de desempenho no estudo A) para gerar informação adequada para a consecução dos objetivos acima apresentados¹²⁶. A análise dos dados será efetuada com recurso a análise de conteúdo categorial temática.

Relativamente à aplicação do método, extração de resultados e consequente análise, devem ser efetuadas algumas considerações de enquadramento, sob pena de se perderem parte dos significados associados aos mesmos. Esse enquadramento tem a ver com:

- [1] A definição de RSE estratégica, sugerida no capítulo 3 deste documento, que serve de ponto de partida para a análise da maturidade das empresas neste domínio;
- [2] Modelo de análise da RSE estratégica, exposto no capítulo 4 deste documento, e criado com o intuito de compreender o estado de maturidade em termos de RSE manifestado por uma empresa (e o perfil que ela manifesta), e a forma de integração da RSE privilegiada pela empresa no seu percurso rumo à maturidade (quais as dimensões e atributos de RSE que são mais manifestos na empresa;
- [3] Análise categorial temática empreendida, conforme apresentada no capítulo 6, metodológico, deste documento (em conformidade com o estabelecido em termos da noção de RSE estratégica adotada e a expressão da sua maturidade, bem como a forma como se dá preferencialmente a sua integração na empresa) e que traduzirá num certo perfil, qual a maturidade da empresa e a sua via preferencial de integração e expressão, relativamente à RSE.

¹²⁶ Os apêndices 8-11 contêm as transcrições literais das entrevistas desenvolvidas junto das empresas envolvidas

8.3.1 Definição de RSE estratégica

Tal como o definimos anteriormente, o conceito de RSE estratégica está associado a um conjunto de capacidades de gestão, gerador de um leque abrangente de benefícios (económico-financeiros, mas também sociais e ambientais) contribuintes para a vantagem competitiva da empresa. Considerámos que a RSE estratégica, e a gestão estratégica de RSE, envolvem atividades que são boas quer para a empresa, como para o ambiente natural e para a sociedade, melhorando, por isso, o desempenho empresarial e criando valor social (Carroll, 2001; Burke e Logsdon, 1996; Marsden et al., 2001; Lantos, 2001; Porter e Kramer, 2006).

Referimos ainda que uma conceção estratégica de RSE visa a criação de valor de negócio, mas também social, através de equações de negócio competitivas, sendo, por tal, mais do que o simples compromisso entre as necessidades empresariais e o ambiente competitivo: é unificadora visando alcançar objetivos empresariais de natureza mais económico-financeira, ao mesmo tempo que contribui para os ecossistemas social e ambiental (Stead e Stead, 2008).

Por este conjunto de razões, sugerimos que a RSE estratégica resulta da ocorrência de três fatores (ver figura 77 abaixo, para uma esquematização gráfica):

- [1] Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE: a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa;
- [2] Alinhamento estratégico interno: entre a formulação e a execução de estratégias de RSE;
- [3] A criação de valor para a sociedade: valor social.

Figura 77: Esquematisação gráfica da arquitetura da RSE estratégica; fonte: autor



Isto significa que há uma integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia da empresa, que conduz a uma formulação estratégica que tem que estar alinhada com a sua implementação para que seja produzido valor social, que não só empresarial. A forma como a RSE é concebida e executada na empresa é um indicador do grau de maturidade que a empresa apresenta neste domínio.

8.3.2 Modelo de análise da RSE estratégica (sob a forma de matriz)

Baseados numa extensa revisão da literatura, sua análise e avaliação, e numa reflexão crítica sobre os resultados, propusémos anteriormente, sob a forma de matriz, um quadro estruturante integrador da RSE estratégica, capaz de contribuir para uma leitura mais ampla e metódica da RSE estratégica, sua maturidade e integração (ver tabela 78).

Figura 78: Fases de desenvolvimento e integração estratégica de RSE; fonte: autor

Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE		Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional	
Dimensões e atributos da integração da RSE	IDEOLÓGICA: <i>focada na cultura, nos valores e ideologias</i>	Cultura e valores	Lucro. Oposição ao conceito de RSE.	Dever, obediência, disciplina. Emprego, lucros e impostos representam a RSE da empresa	Produtividade , eficiência. Aplicação marginal de RSE ou apenas em aspectos operacionais do negócio.	Inovação, honestidade, igualdade. RSE centrada na gestão das expectativas dos stakeholders e é fonte de inovação	Integração, parceria, abertura, confiança. Sustentabilidade SE '3BL' são conceitos essenciais de negócio.	Aliança, integridade, holismo, comunhão. RSE nuclear para o negócio. Empresa ajuda a mudar o jogo. Luta pelo progresso social e procura aumentar a consciência da indústria e setor.
		Motivações para RSE	Forçada e com um impacto percebido nulo	Investimento forçado de modo a observar as leis e regras existentes	Estimulada, egoísta, diminuição de riscos, tentar obter uma 'LTO'	Estimulada, egoísta, diminuição de riscos de modo a estabelecer um argumento económico-financeiro e ganhar vantagem competitiva	Auto-motivada, altruísta, aproveitamento de oportunidades. SE como parte da proposta de valor da empresa	Auto-motivada, altruísta, social, mobilização para atingir mudança social e criar mercados
		Posicionamento face a stakeholders	Utilização, esporádica, meramente contratual	Unilateral	Interação	Influência recíproca	Parceria, construtiva, legitimidade	Aliança, colaboração, co-desenvolvimento
		Liderança de RSE	Ausente	Retórica	Suportiva	Disseminadora	Promotora	Visionária
PROCESSUAL: <i>focada nas práticas e processos</i>		Alinhamento estratégico	Inexistente	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Não diferenciação
		Formalização e instrumentos de RSE	Nula	Fundos e estruturas limitadas ao que é exigido	Esporádica, limitada com iniciativas fragmentadas	Planos de ações multifuncionais com estruturas dinâmicas mas não-constantes	Nível avançado de formalização com uma suficiente alocação de recursos	Institucionalização plena
	CONSECUENCIALISTA: <i>focada nas consequências, benefícios e impactos</i>	Valor sustentável acrescentado económico	→	↔	↔	↔	↔	→
	Valor sustentável acrescentado ambiental	→	↔	↔	↔	↔	→	
	Valor sustentável acrescentado social	→	↔	↔	↔	↔	→	

Num resumo muito amplo, aquilo que sobressai do modelo integrador sugerido, é que uma empresa no seu caminho para a plena integração da RSE no edifício estratégico empresarial atravessa diferentes fases de maturidade. Cada fase é identificável pela forma como certas características são expressadas pela empresa. O modelo sugere uma forma de analisar a RSE baseada em nove atributos, organizados em três dimensões (uma mais focada em valores e no posicionamento ideológico face à RSE; outra mais focada nos processos fundamentais de gestão da RSE; e outra mais focada nos impactos resultantes). A estas três dimensões atribuímos diferentes designações:

- [1] Ideológica: mais focada em valores e no posicionamento ideológico face à RSE;
- [2] Processual: mais focada nos processos fundamentais de gestão da RSE;
- [3] Consequencialista: mais focada nos impactos resultantes

O que daqui resulta é que uma empresa que está, por exemplo, numa fase de eficiência, terá, teoricamente, uma forma de expressar valores, processos e impactos, correspondentes a esta fase de maturidade, isto é, certos valores são privilegiados, certos processos também e determinado

tipos de impactos serão obtidos.

Consideramos que a empresa poderá ter uma fase de maturidade dominante. No entanto, é possível que, apesar de manifestar uma fase dominante, fruto de diversos fatores, mostre algumas características de outras fases de maturidade. Podemos, por isso, ter uma empresa que se encontra numa fase de integração estratégica, mas que apresenta características de uma fase de inovação estratégica, ou transformacional. Aquilo que acontecerá na prática é a empresa exibir particularidades de diferentes fases (ao nível dos diferentes atributos que servem de base para a análise) numa determinada combinação ('blend'). Vejamos em mais detalhe, esta questão. Sugerimos anteriormente, que a matriz pode ser utilizada como instrumento de diagnóstico da situação estratégica de RSE que uma empresa exhibe, através da identificação das células da matriz em que se enquadram as características da empresa, definindo-se assim o seu perfil. Propusémos que, embora o perfil de maturidade de uma empresa seja, predominantemente, por exemplo, de eficiência, poderá, no entanto, apresentar-se a nível cultural (ou seja, como é que valores, ideologia e cultura associados à RSE são acolhidos na empresa) numa fase mais avançada (por exemplo, integração estratégica). Como vimos, isto significa que, o perfil de maturidade de RSE de uma empresa não será completamente homogêneo e consistente, sendo que tal pode acontecer por diversas razões (quantidade e qualidade de recursos, momento do ciclo de vida da empresa, eventos marcantes, entre outros). É dessa forma perfeitamente possível que uma empresa se apresente ao nível da 'cultura e valores' numa certa fase de desenvolvimento rumo à maturidade, ao nível dos processos numa outra, e ao nível dos impactos noutra ainda (aquela que for dominante, representa a via preferencial de integração de RSE na empresa).

Se considerarmos então as três dimensões (ideológica, processual, consequencialista), se houver uma dominância de uma destas dimensões sobre as outras, então essa via é aquela que,

manifestamente, está a ser privilegiada na integração da RSE na vida empresarial, ou se quisermos, é o motor da integração da RSE na vida empresarial. Podemos, por isso, antecipar a existência de três diferentes formas pelas quais a RSE pode ser integrada na empresa, e por essa via, ser fomentada organizacionalmente, em termos conceptuais e práticos: ideológica, processual e consequencialista.

Da utilização do modelo como instrumento de análise, podemos assim, concluir sobre a fase de maturidade que a empresa apresenta em termos globais, e qual o conjunto de características que são mais importantes para a integração da RSE na empresa.

Com base na utilização da matriz poderemos ainda compreender quais as características de RSE que a empresa apresenta e, por essa via, identificar quais os desempenhos que a empresa manifesta e o grau de desenvolvimento de que eles são representativos. Baseados no modelo podemos compreender a nível, por exemplo, do atributo 'cultura e valores', quais as características que a empresa apresenta, e ao fazê-lo, podemos compreender a que nível de desenvolvimento esse desempenho corresponde, conseguindo localizar na matriz a célula a que tal corresponde.

8.3.3 Análise categorial temática empreendida

A questão que resulta destes considerandos, tem a ver com a forma como pode ser identificada a fase de maturidade que a empresa apresenta no seu caminho para um estado pleno de RSE estratégica, e consequentemente, a via preferencial de integração de RSE nas atividades empresariais seguida pela empresa.

Do estudo A resultou um conjunto de indicações sobre a criação de valor de sustentabilidade das empresas com base nos recursos sob análise. Ao fazê-lo recolhemos informação essencial para caracterizarmos, de uma forma comparada, os impactos que as empresas selecionadas têm na economia nacional, e por essa via, conseguimos parametrizar as consequências que a ação

responsável, de sustentabilidade, de cada empresa, tem.

O estudo B olha preferencialmente à situação das empresas quanto às outras dimensões do modelo: ideológica e processual. Isto significa que neste estudo, continuamos o esforço de caracterização do perfil de RSE estratégica das empresas sob análise, ao nível dos valores e cultura (dimensão ideológica), bem como dos processos, práticas e instrumentos (dimensão processual). No capítulo 6 deste documento, dedicado ao método, expusémos os princípios subjacentes e os procedimentos a utilizar na análise da informação disponível e disponibilizada pelas empresas (2+2) a serem analisadas. Ao utilizarmos entrevistas semi-directivas, com resultados abundantes e complexos, a serem analisadas com recurso à análise categorial temática, procuramos, junto de informantes-chave e privilegiados, informação esclarecedora sobre os entendimentos existentes nas empresas relativamente ao desempenho existente de RSE.

A análise categorial temática, enquanto instrumento analítico qualitativo, apresenta pontos positivos e negativos, alguns relacionados com a questão da interpretação dos dados. Por essa razão, expusémos detalhadamente no capítulo 6, a compreensão existente e os procedimentos a serem seguidos na análise dos conteúdos das comunicações, ou seja, na análise das entrevistas concedidas pelos responsáveis máximos de sustentabilidade de cada empresa seleccionada (análise categorial temática dedutiva).

Desses procedimentos, faz sentido agora recordarmos e salientarmos alguns aspetos. Em primeiro lugar há a mencionar o facto de seguirmos uma orientação dedutiva, e por essa razão, as unidades temáticas serão classificadas de acordo com um modelo previamente disponível (o quadro estruturante integrador da RSE estratégica acima referido e amplamente explorado anteriormente). As categorias de temas são geradas a partir dos atributos das dimensões de integração da RSE nas empresas, e da sua expressão em diferentes fases de maturidade em termos

de perfil de RSE. Todas as categorias foram definidas em sede de metodologia, tendo nós providenciado uma tabela de definições operacionais, que fazia corresponder a cada uma das categorias de análise, a definição limitadora do entendimento sobre os enunciados existentes nas fontes documentais que compõem o corpus de análise, sendo que este irá ser tratado à luz destas definições e categorizado de acordo com os códigos gerados.

As definições de cada categoria, relativa a cada atributo, a seu tempo apresentadas, são:

- [1] **Cultura e Valores:** Enunciados que refletem a disposição existente na cultura de uma empresa para assuntos relacionados com a RSE. Enunciados que expressem a cultura sob a forma de valores organizacionais. Enunciados que se refiram a valores enquanto posições de fundo sobre o que se privilegia na vida organizacional. Olha-se a enunciados que sejam elucidativos relativamente aos valores fundamentais na organização.
- [2] **Motivações de RSE:** Enunciados que revelam as motivações para a empresa investir em RSE. Enunciados que esclareçam as razões de investimento e a intenção estratégica para se investir em RSE. Enunciados que revelam se a motivação é forçada/estimulada ou resultado de intenção própria, resultante de diferentes tipos de incentivos.
- [3] **Posicionamento face a stakeholders:** Enunciados relativos às expectativas e aos relacionamentos com os stakeholders. Enunciados que relatam o reconhecimento da importância de diversos tipos de stakeholders na vida organizacional. Enunciados que dão conta do tipo de relacionamento que é mantido com os stakeholders (distante vs. Próximo).
- [4] **Liderança de RSE:** Enunciados que denotam a posição da liderança da empresa relativamente à RSE. Enunciados que denotam o tipo e profundidade de envolvimento que os líderes da empresa têm com a RSE
- [5] **Alinhamento estratégico:** Enunciados que denotam o tipo de relação prático e conceptual existente entre diferentes níveis de estratégia dentro da empresa
- [6] **Formalização e instrumentos de RSE:** Enunciados que denotam a utilização de instrumentos, técnicas, práticas de RSE. Enunciados que denotam a alocação de recursos financeiros, humanos e materiais às atividades de RSE. Enunciados que denotam a institucionalização da RSE na empresa e perante terceiros (certificação,

auditoria, participação em listas e classificações independentes, etc.)

Os três primeiros atributos referem-se à dimensão ideológica, os três últimos à processual. Cada um destes atributos conforme o estado de maturidade de RSE em que a empresa se apresenta relativamente a ele, será manifestado de forma diferente. Por essa razão, quando encontramos, por exemplo, enunciados que,

“refletem a disposição existente na cultura de uma empresa para assuntos relacionados com a RSE. Enunciados que expressem a cultura sob a forma de valores organizacionais. Enunciados que se refiram a valores enquanto posições de fundo sobre o que se privilegia na vida organizacional. Olha-se a enunciados que sejam elucidativos relativamente aos valores fundamentais na organização”,

sabemos que estamos, genericamente, face a um enunciado da categoria ‘cultura e valores’.

Consoante a expressão concreta de certos valores e manifestações culturais, então o enunciado refletirá o estado de maturidade presente, e, no fundo, de que é que aquele enunciado é revelador. Desse modo, por exemplo, quando encontramos enunciados,

“em que estejam claramente patentes alocações contrárias à RSE. Enunciados em que se faça clara menção à primazia do lucro sobre outro qualquer resultado organizacional”,

sabemos que estamos, concretamente, face a um enunciado da categoria ‘cultura e valores-negação’. Esta mesma lógica justificativa de inclusão de enunciados em categorias, se aplica a todos os outros atributos/categorias.

Ao analisarmos as entrevistas segundo os princípios e procedimentos expostos no capítulo 6, e agora sumariamente exemplificados, vamos conseguir concluir sobre quais os atributos/categorias que estão presentes no conteúdo do discurso da empresa e, por essa via, contabilizar quais as suas contribuições para o entendimento sobre ‘cultura e valores’ existente em cada empresa, procurando retirar ilações sobre qual o estado de maturidade subjacente a esse entendimento das questões relacionadas com ‘cultura e valores’.

Por exemplo, se chegarmos à conclusão que os enunciados sobre ‘cultura e valores’ na entrevista de uma empresa apresentam a distribuição categorial conforme a tabela 87,

Tabela 87: Exemplificação de distribuição categorial; fonte:autor

	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Cultura e valores	0.60%	10.12%	1.19%	4.76%	3.57%	1.19%

então tal significará que, no que respeita à forma como os enunciados refletem a disposição existente nos valores e na cultura de uma empresa para assuntos relacionados com a RSE, a empresa estará mais próxima de uma fase de maturidade de ‘observância’, ou seja, que na empresa aquilo que é valorizado quanto à RSE, e está culturalmente vincado, é uma visão que liga a RSE a questões de obediência, dever, disciplina, e em que se afirma a importância do cumprimento de regras e deveres, sobretudo no que é relativo ao lucro, pagamento de impostos e criação/manutenção de emprego. Este mesmo raciocínio é aplicado para todos os atributos, daí resultando para cada empresa, quais as disposições preferenciais na empresa, relativamente a cada uma das facetas da RSE que cada atributo traduz.

O resultado final da identificação de enunciados relativamente a cada empresa, será um certo perfil de RSE da empresa, que poderá ser profundamente consistente (quando, por exemplo, a empresa apresenta para todos os atributos como categoria dominante a referente a ‘integração estratégica’), revelando que a empresa está a abordar holisticamente as matérias de RSE, ou, alternativamente, um perfil mais heterogéneo, em que alguns atributos são mais salientes do que outros, sendo, no nosso entendimento, esta saliência sinal de que há uma via preferencial de expressão da RSE e da sua integração na vida empresarial.

A análise poderá, em vez de se centrar nos atributos, poderá focar os resultados ao nível das dimensões, e podemos, com isso, identificar se a via privilegiada é mais ideológica ou mais processual, ou seja, se a empresa está mais a apostar nos princípios e valores, ou, em vez disso, nos processos associados à RSE.

8.4 Aplicação de procedimentos

Neste estudo, em conformidade com o método, iremos seguir a sequência de passos que se apresenta:

- [1] Começamos por apresentar os resultados do processo de análise categorial temática dos dados recolhidos, com apresentação tabular e gráfica de síntese, para cada uma das empresas, tendo por base o modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica desenvolvido no capítulo terceiro deste documento;
- [2] De seguida empreendemos um processo de análise e discussão dos resultados para cada uma dessas empresas, seguindo para esse efeito um linha orientadora decorrente da lista de dimensões e atributos do modelo conceptual integrador de análise utilizado, ou seja,
 - i. Ideológica: Cultura e valores, Motivações para RSE, Posicionamento face a stakeholders;
 - ii. Processual: Liderança de RSE, Alinhamento estratégico, Formalização e instrumentos de RSE;
- [3] Após a análise individual, procedemos a uma análise comparada dos grupos de empresas particularizados de forma consolidada (2 grupos com 2 empresas cada), relativamente às questões da maturidade estratégica, integração de RSE e situação estratégica de RSE, recorrendo para tal às dimensões e atributos, e, por consequência, ao modelo conceptual integrador de análise sugerido, aferindo não só a validade deste, mas também a sua complementaridade com o SusVA, no desenvolvimento de uma compreensão aprofundada sobre a maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade, integração da RSE nos modelos empresariais, a orientação para a RSE/sustentabilidade e fatores contributivos para a explicação dos perfis empresariais neste domínio das vidas empresariais.
- [4] O estudo termina com reflexões conclusivas sobre o desempenho de RSE/sustentabilidade estratégica das empresas, sobre a validade do modelo de estudo seguido e cada um dos seus elementos em particular, bem como, indicações de desenvolvimento futuro.

8.5 Limitações

Devem ser apontadas a este estudo algumas limitações:

- [1] Em primeiro lugar, o facto de estarmos perante um estudo de base qualitativa que

é desenvolvido pelo autor, que desenvolve as tarefas de entrevistador, mas também de codificador e analista. Neste sentido o autor é um interpretador em contextos de conversação e de meta-interpretação. Embora os procedimentos seguidos sejam claros, públicos e replicáveis, e tenham sido seguidas estratégias de aumento da validade da investigação, há sempre a possibilidade de haver interferência de modelos mentais, pressupostos e julgamentos inconscientes, capazes de produzir algum nível de enviesamento na interpretação dos contextos e dos conteúdos.

- [2] Em segundo lugar, deve ser referido que o método de análise dos conteúdos do discurso utilizado, análise categorial temática, pode ser alvo de críticas (Bardin, 1995, 2004, 2013).
- [3] Uma terceira limitação que pode ser apontada diz respeito à ligação pretendida entre estudos A e B, e neste sentido não nos podemos escapar à evidência de que o estudo B é desenvolvido a partir de uma seleção de empresas, que se encontram em tal posição, porque foram selecionadas com base em dados recolhidos relativos ao período de 2010-15, no estudo A. Este conflito temporal pode ser motivo, uma vez mais, de limitações nos dados e no significado que deles se possa extrair.
- [4] Adicionalmente, o processo de análise não só é feito recorrendo à análise categorial temática, mas esta é efetuada com uma orientação dedutiva-verificatória (Lincoln e Guba, 1982), e neste sentido, a pré-definição das categorias espartilha a análise e pode deixar de fora elementos interessantes para a compreensão da situação de RSE das empresas, que poderiam decorrer de um processo de análise indutivo-construtivo.
- [5] As categorias utilizadas no processo de categorização são, também elas, resultantes de um modelo de análise para o qual se busca validação, aumentando a complexidade de todo o processo.
- [6] Por fim, vale a pena referir que o desenho da investigação concluiu numa confrontação, neste fase e neste estudo, entre dois grupos constituídos por 2 empresas cada, conforme exposto no método. O número de empresas analisadas, embora suficiente para explorarmos a validade dos objetivos e respondermos às questões de investigação subjacentes, pode ser considerado limitado em termos de relevância, significado dos resultados, sua análise e discussão, e das conclusões.

8.6 Apresentação e discussão de resultados das empresas

8.6.1 EDP- Energias de Portugal S.A. (EDP)

8.6.1.1 Introdução

No estudo A verificámos que a EDP é uma das empresas estudadas que se encontra na base da hierarquização por nós sugerida, sendo por isso, constituinte do sub-grupo de empresa com piores desempenhos em termos de sustentabilidade empresarial, a par da Galp e da Navigator.

No âmbito deste estudo (B), e como indicámos anteriormente, a EDP e a Galp são as empresas estudadas do grupo daquelas com baixo desempenho.

As conclusões a que chegámos anteriormente (A) sobre a EDP, sugerem que a empresa no período 2010-2015 evoluiu favoravelmente em termos do seu desempenho económico-social absoluto, mas não em termos ambientais, tendo apresentado uma degradação dos indicadores ambientais selecionados para análise (consumo de energia, emissões de GEE e produção de resíduos). Verificámos ainda que ao longo da série, e com exceção da geração de resíduos, a eficiência da utilização dos recursos selecionados (económico, sociais e ambientais) diminuiu sempre, sendo esse fato sinal de uma pior utilização desses recursos e, por consequência, de reduções da eficiência e eficácia operacionais a ela associadas. Sugerimos a seu tempo, que tal abria espaço para melhorias processuais na gestão de recursos com potencial impacto ao nível da sustentabilidade da empresa. Compreendemos ainda que, no caso da EDP, só os recursos sociais são utilizados, em média, ao longo da série, de uma forma criadora de valor para a economia nacional, e todos pioram o seu desempenho no período 2010-15, mesmo os que são criadores de valor (recursos sociais). Isto significa que há espaço para aperfeiçoamentos do desempenho organizacional e introdução de medidas tendentes a melhorar o contributo de valor para a sustentabilidade do referencial (no caso, a economia nacional).

Do estudo sobre a criação de valor sustentável verificámos também que a economia nacional está a perder valor, em termos médios, por o conjunto de recursos analisados estar a ser utilizado pela EDP e não por outras empresas, em média, da economia nacional (SusVa). Deste conjunto de recursos, somente os recursos sociais (emprego e remunerações) estão a ser utilizados de uma forma criadora de valor (SusVa), sendo que todos os outros destroem valor (SusVa económico e SusVa ambiental), ou seja, a economia nacional por estar a atribuir estes recursos ambientais e económico à EDP está a perder valor e oportunidades de sustentabilidade. O conjunto de recursos que mais estão a contribuir para este desempenho da EDP são os recursos ambientais, pelo que é sobre a gestão da utilização destes recursos e processos organizacionais associados, a que deve ser preferencialmente devotada atenção. É, nesse sentido, sem surpresa que verificámos que a eficiência de sustentabilidade da EDP, com base neste conjunto de recursos, e em termos médios, é negativa, e evoluiu negativamente ao longo da série e que a empresa necessita de melhorar em cerca de 92,5% os seus níveis de eficiência para atingir os valores médios do referencial. Naturalmente o desempenho comercial da empresa está a ser consumido por esta ineficiência, e a EDP está, em média, neste período, a destruir valor de sustentabilidade com as vendas realizadas, o que demonstra a ineficiência de sustentabilidade da empresa e a incapacidade de gerar valor com os recursos utilizados repercutíveis nas vendas. Do ponto de vista consolidado o comportamento da empresa nos rankings criados para este conjunto de dez empresas é abaixo da média, e a empresa é a última (10ª colocada: SusVa e RCR) ou a penúltima (9ª: MVS) nas hierarquizações sugeridas.

8.6.1.2 Resultados da análise categorial temática e sua apreciação¹²⁷

8.6.1.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa¹²⁸

O estado de maturidade que a empresa apresenta e a via de integração de RSE preferencial seguida pela EDP estabelecem o perfil de RSE/sustentabilidade estratégica da empresa. Este perfil decorre do desempenho da empresa em cada um dos atributos constituintes das dimensões do modelo integrador de análise. Daqui decorre a necessidade de explorarmos as contribuições de cada um destes atributos para o perfil apresentado, olhando ao seu desempenho.

Cultura e valores

A análise deste atributo procura explorar a disposição existente na cultura da EDP para assuntos relacionados com a RSE e com a sustentabilidade, e por consequência quais os valores que se apresentam dominantes na definição das respostas a problemas sentidos pelos colaboradores da organização (ver tabela 88).

¹²⁷ No apêndice 12 encontram-se os resultados da análise categorial temática da entrevista concedida pela EDP. A tabela nele constante utiliza os princípios expostos na secção do método relativamente aos procedimentos, nomeadamente no que respeita ao recorte e codificação das unidades temáticas. De forma a incrementar a transparência do processo, a totalidade das unidades recortadas são aí incluídas. A tabela no apêndice 12 apresenta quatro colunas, sendo que a primeira respeita à dimensão/atributo analisado, a seguinte à sua localização na entrevista transcrita, a terceira reporta-se ao enunciado extraído e a última coluna respeita à categorização temática efetuada para a fase de maturidade em RSE

¹²⁸ Os quadros que se associam às análises de cada um dos atributos do modelo, são formados a partir das percentagens (unidades temáticas afetas ao atributo/total de unidades temáticas da entrevista) de unidades temáticas extraídas da entrevista da empresa relativas a cada atributo sob avaliação. Os quadros de dupla entrada, especificam em linha o atributo sob análise, e em coluna a fase de maturidade que aquele enunciado concreto relativo àquele atributo específico, exprime ou traduz. Numa análise, por exemplo, a 'liderança de RSE' a existência de uma percentagem de 5% na fase de 'eficiência', significa que 5% do total de unidades temáticas extraídas da entrevista são relativas a 'liderança de RSE' encarada de uma perspetiva de 'eficiência'. A totalidade dos quadros dos atributos para cada empresa, são consolidados e reconciliados na secção relativa à análise do perfil de maturidade estratégica em RSE da empresa, e da análise da via de integração preferencial da RSE na empresa.

Tabela 88: Análise do atributo 'Cultura e Valores' para EDP; fonte:autor

Fase de Maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Cultura e valores	0.60%	1.19%	10.12%	4.76%	3.57%	1.19%

Encontramos na narrativa organizacional desenvolvida pela EDP uma **preponderância de uma lógica de 'eficiência'**, embora com sinais de **'inovação estratégica'** e **'integração estratégica'**. Isto aponta para que a cultura da EDP se encontra centrada sobretudo na produtividade e eficiência de negócio, onde a RSE não está totalmente enraizada nem é totalmente transversal à empresa, embora estejam a emergir preocupações que começam a influenciar e a orientar a empresa numa direção mais estratégica. Aquilo que sobressai da análise categorial temática desenvolvida¹²⁹ é que:

- [1] A EDP, fruto da situação de mercado competitivo em que se inscreve, vive hoje dominada por exigências concorrenciais que a levam a ter sempre presente a eficiência de negócio e a melhoria contínua das suas operações. Como refere o responsável da EDP quando questionado sobre qual o racional subjacente à constante vontade de comparar as práticas e comportamentos organizacionais com outros, “é o processo de melhoria (...) compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como é que se faz melhor. Vem muito nesta procura de fazer

¹²⁹ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a 'cultura e valores'. Cada alínea é sustentada e suportada explicita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

melhor, de fazer melhor“ (EDPENT3 1-6; EDPENT3 11-12;EDPENT12 35-37; EDPENT 2 27-36);

- [2] Deve ainda ser referido que a introdução do fator concorrencial no mercado elétrico, acabou por alavancar um aspeto essencial da cultura da empresa, cujo é a formação de base de significativa parte dos colaboradores: engenharia; ou seja, uma cultura assente em valores de rigor, exatidão, eficácia, melhoria e de evidência destes valores nas práticas diárias. (EDPENT1 26-27);
- [3] Para além do mais, durante muito tempo, a situação não concorrencial que a empresa enfrentou, motivou que a EDP pudesse recrutar os melhores do país, nesta área específica de formação, com maior exigência neste campo e mais focados nos valores-chave da atividade, o que acaba por acentuar ainda mais a prevalência desses valores.(EDPENT3 1-6)
- [4] Num quadro de maior competitividade, esta força da empresa acaba por ser capitalizada a favor da empresa como mecanismo de adaptação ao mercado e de reação às ameaças emergentes. A empresa, agora privatizada, é encarada como um negócio que, naturalmente, tem de produzir resultados (EDPENT 7 31-34);
- [5] O facto de ser uma empresa cotada em bolsa acentua esta necessidade de apresentar resultados e de, continuamente, promover os melhores níveis de eficiência e produtividade das operações. Dependente de investidores internacionais e nacionais, a empresa devota particular atenção às questões de rentabilidade, e às exigências destes stakeholders em termos de demonstração contínua da relevância e utilidade das suas práticas, a tal ponto que os investidores são considerados pela empresa, um dos stakeholders mais fundamentais para a atividade (EDPENT9 6-11);
- [6] A EDP, já não sendo uma empresa pública, considera imperativo que, mesmo que o seu negócio esteja relacionado com bens públicos, as questões de mercado sejam consideradas. A criação de valor para a empresa é essencial, e só garantindo isso é que a empresa pode considerar criar valor para a sociedade(EDPENT 11 38)
- [7] Os dados sugerem que esta cultura de eficiência e produtividade manifestada pela EDP, sofre todavia influências que podem justificar a existência de preocupações estratégicas com a RSE. Ao longo da narrativa sobressaem duas ideias centrais: serviço público e alterações climáticas. Apesar de ser hoje uma empresa privada, cotada em bolsa, atuante em mercados liberalizados, a EDP mantém no seu ADN a ideia de serviço público, e da importância da sua relação com bens públicos, a que

esteve associada na sua origem enquanto empresa incumbente e monopolista. (EDPENT5 20-30; EDPENT 5 35-41);

- [8] Não subvertendo a lógica de mercado dominante, uma vez que, como afirmam os responsáveis “Não é que a questão da Rentabilidade não fosse importante. Ela sempre se pôs, sempre se pôs.” (EDPENT 5 31-32), houve durante muito tempo esta ideia fundamental de serviço público que ainda hoje permanece: um valor essencial de envolvimento com os utilizadores e de reconhecimento da importância da empresa para as populações (EDPENT 6 25-32);
- [9] A manutenção deste traço cultural foi adjuvada por recentes iniciativas da EDP no campo da energia hídrica. Estas obrigaram a empresa a envolver-se e a “renovar os seus votos” de implicação e preocupação com as populações. Acrescenta que o reconhecimento das mudanças sociológicas profundas vividas em Portugal, levaram também a que a empresa esteja hoje, necessariamente, próxima e envolvida com as suas fontes de legitimidade. (EDPENT3 33-36; EDPENT6 11-13);
- [10] A questão das alterações climáticas veio também pairar sobre a EDP e levou-a a mudar um pouco a sua matriz cultural, acabando por introduzir a empresa às questões da RSE e da sustentabilidade. Esta preocupação embora não seja transversal à empresa, nem dominante, é considerada importante e influenciadora das práticas empresariais. Há um reconhecimento do papel fundamental que uma empresa energética tem neste domínio e a necessária consideração destas questões nas estratégias da empresa (EDPENT 1 7-11; EDPENT 2 4-10; EDPENT 2 12-17);
- [11] Este reconhecimento de importância e adesão aos princípios de desenvolvimento sustentável acaba, no entanto, por estar relacionada com os valores centrais da empresa: eficiência e produtividade; seguir esta direção é útil e rentável. A importância dos benefícios materiais de caráter económico-financeiro são fundamentais para esta evolução da matriz cultural fundamental. (EDPENT 13 8-22)

Motivações de RSE

A análise deste atributo procura explorar a lógica de investimento e a intenção estratégica dos investimentos e envolvimento com a RSE. Procura-se aqui compreender quais os incentivos existentes para o envolvimento com a RSE e a origem interna/externa desses incentivos (ver tabela 89).

Tabela 89: Análise do atributo ‘Motivações para a RSE’ para EDP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Motivações para RSE	0.00%	1.19%	8.33%	4.17%	1.19%	0.00%

Como se depreende dos resultados, a narrativa desenvolvida pela EDP é **dominada por uma orientação de ‘eficiência’** com alguma influência **de ‘inovação estratégica’**. Isto sugere que as motivações da EDP para o envolvimento com a RSE são sobretudo ‘egoístas’, ligadas a incentivos internos e externos fortes, associadas a uma vontade de diminuição riscos e de obtenção de maior legitimidade. Da análise categorial temática desenvolvida¹³⁰ ressalta que:

- [1] A legitimidade no mercado é considerada fundamental, e tal facto constitui-se como um incentivo importante para a atuação da EDP em termos de RSE/sustentabilidade (EDPENT 13 37-40; EDPENT 13 21-23);
- [2] Esta lógica de investimento e envolvimento, motivada pela análise ao ambiente externo e pela comparação com os pares, levou a que investimentos fossem feitos, em primeiro lugar no campo ambiental, e mais recentemente no campo social, tendo sempre presente grandes preocupações com os riscos operacionais de negócio (riscos ambientais e sociais) (EDPENT1 32-37; EDPENT 1/ 2 42-1);
- [3] Isto significa que mesmo quando um benefício externo é identificado, a sua legitimação acaba por estar associada ao negócio da empresa e aos ganhos que tais

¹³⁰ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a ‘motivações para a RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

investimentos podem produzir (EDPENT 7 19-34;EDPENT 7 1-6);

- [4] A dominância de uma motivação de ‘eficiência’ é por vezes raiada por outras, mas que são pontuais ou fragmentadas, visando mais tarde ou mais cedo, ganhar uma posição competitiva mais favorável ou diminuir riscos de negócio que podem pôr em causa a vantagem competitiva existente (EDPENT11 30-38; EDPENT 3 30-36);
- [5] Os investimentos em RSE acabam por ter uma incidência instrumental ou operacional, e em algumas situações são efetuados discricionariamente, de acordo com os interesses concretos existentes na estrutura, em certos momentos do tempo e do espaço, não decorrendo necessariamente de mecanismos de automotivação altruísta. O investimento na gestão de stakeholders, por exemplo (EDPENT 8 16-22), que a empresa tanto refere, tem muito a ver com eficiências operacionais e diminuição de riscos, e não tanto com uma verdadeira, bidirecional e altruísta preocupação com as pessoas. (EDPENT10 32-38; EDPENT 15 20-23; EDPENT 14/15 40-7).

Posicionamento face a stakeholders

A análise deste atributo procura explorar o modo como a empresa se interrelaciona com os seus stakeholders, e o reconhecimento da sua importância para a gestão do negócio. Olha-se aqui, à forma como eles são conceptualizados, como é concebido o seu papel e como é considerada a sua contribuição para o desempenho empresarial (ver tabela 90).

Tabela 90: Análise do atributo ‘Posicionamento face a stakeholders’ para EDP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Posicionamento face a stakeholders	1.19%	5.95%	4.76%	0.60%	4.17%	0.00%

A narrativa desenvolvida pela EDP é dominada por uma orientação de ‘**observância**’ e ‘**eficiência**’, com elementos de ‘**integração estratégica**’. Os dados sugerem, por tal, que há uma ligeira predominância de uma abordagem unilateralista da empresa aos stakeholders, mas que, no entanto, a EDP reconhece a importância do estabelecimento de processos interativos com os seus stakeholders, aceitando que há benefícios nesses relacionamentos e reconhecendo a existência de influências recíprocas entre a empresa e os seus stakeholders.

Sobressai da análise categorial temática desenvolvida¹³¹ que:

- [1] A natureza e dimensão da empresa conduz muitas vezes a comportamentos mais unilaterais no relacionamento com os stakeholders. Como já foi afirmado, as grandes preocupações, primeiro com a questão económica, e depois com as questões ambientais, levaram a que as questões sociais e as relações com alguns stakeholders ficassem durante muito tempo em segundo plano. (EDPENT 9 22-26; EDPENT 3/4 40-2);
- [2] Parece ser esta mesma dimensão, a responsável pela forma como a EDP se envolve e é envolvida em processos públicos no mercado e em sociedade. As suas capacidades de influência e económica, acabam por colocar a empresa numa posição dominante quando desses processos se trata, conduzindo a que os aborde de uma posição de poder, que acaba por influenciar a forma como gere, não só os aspetos processuais, mas também os relacionamentos com os stakeholders que, a esse propósito, com ela estão envolvidos. (EDPENT 4 28-37);
- [3] A esta vertente deve ser adicionada, para a compreensão do quadro de posicionamento face aos stakeholders, a questão do serviço público, a que já fizemos referência. Com efeito, este elemento a que os responsáveis da EDP se referem como fazendo parte do ADN, conduz a que haja uma atitude de algum paternalismo, nomeadamente com as populações, que acaba por mascarar um relacionamento dominado unilateralmente pela EDP (EDPENT 5 21-30; EDPENT 6 25-32);
- [4] Estes dois fatores aparentam moldar o modo como os relacionamentos com

¹³¹ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a 'posicionamento face a stakeholders'. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

stakeholders são encarados pela empresa. No entanto, há a considerar as viragens que decorrem das alterações contextuais a que já se fez referência e que, naturalmente, obrigam a alterações deste posicionamento (adaptações). (EDPENT 3 32-36);

- [5] Aparentemente, esta alteração de posição relativamente aos stakeholders tem conduzido a uma crescente institucionalização dos processos de gestão destes relacionamentos na organização, embora haja a considerar que a decisão por tal institucionalização é mais influenciada por fatores externos do que internos, ou por uma voluntariosa orientação diferente em termos dos relacionamentos. Nota-se ainda que esta institucionalização não é plena, nem transversal, ainda, à organização (EDPENT 7/8 38-9; EDPENT 8 10-18);
- [6] A questão da institucionalização plena é uma questão sensível, uma vez que o processo embora formalizado com rigor a nível corporativo e dos órgãos de gestão de topo, ainda não conseguiu ser expandido a todos os níveis da organização (EDPENT 8 19-28);
- [7] Para este caminho em direção à institucionalização da gestão de stakeholders, terá tido um contributo, a pressão externa associado à crescente importância e atenção dada ao tema da sustentabilidade. (EDPENT 9 39-41; EDPENT 13 20-31);
- [8] Esta pressão não vem só de empregados e potenciais empregados, mas de outros stakeholders centrais ao modelo de mercado adotado pela empresa: os investidores, que acabam por levar a empresa a seguir certos princípios e a incluir estas preocupações na sua ação de mercado e de sociedade. Daí decorre a ideia de que o modelo de negócio mais aberto (privatização do capital social) conduziu a uma alteração da forma como os stakeholders (e alguns em especial) são encarados em termos da sua contribuição para o desempenho da empresa, bem como a forma como os relacionamentos são estabelecidos e geridos (EDPENT 8/9 35-22);
- [9] Como em tantas outras ocasiões e com tantas outras empresas e situações, o tema da sustentabilidade sobe na agenda graças a um assunto crítico que obrigou a EDP a desenvolver outros níveis de envolvimento, interação e reciprocidade com stakeholders. É evidente das palavras dos responsáveis da EDP que o envolvimento da empresa há 10-15 anos atrás com o programa de construção de barragens, acabou por contribuir para alterações significativas no seu modelo natural de relação com as populações (EDPENT 6 25-32).

Liderança de RSE

A análise deste atributo leva-nos já para o campo da estratégia e processos de RSE e como eles são colocados em ação, ou se quisermos, tem a ver com a operacionalização da RSE. Especificamente procura-se aqui esclarecer qual a posição da liderança face à RSE, qual é a posição dos gestores de topo relativamente à RSE e que envolvimento eles manifestam com a dinâmica de RSE (ver tabela 91).

Tabela 91: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para EDP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Liderança de RSE	0.60%	1.19%	5.36%	2.38%	3.57%	0.60%

A narrativa apresentada pela EDP relativamente à liderança de RSE é **dominada por uma orientação de 'eficiência'** com elementos de **'integração estratégica'**. Neste sentido, os dados sugerem que há uma ligeira predominância de uma abordagem em que a liderança de topo dá um apoio suportivo à RSE sem um envolvimento permanente, que, porém, quando acontece, é tornado uma causa e uma bandeira organizacional que a liderança de topo promove ativamente. A análise desenvolvida sobre o conteúdo, aponta, por isso, para a seguinte caracterização da relação da liderança da EDP com a RSE¹³²:

¹³² A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a 'liderança de RSE. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os

- [1] O envolvimento com a RSE por parte da EDP torna-se estratégico e, por isso, uma questão trabalhada ao nível da administração, quando se dá a emergência das problemáticas associadas às alterações climáticas, e quando a EDP decidiu ter um papel ativo e claro, relativamente ao tema (EDPENT 2 12-17);
- [2] A emergência destes temas e sua importância, conduziram a que os gestores de topo tenham decisões fortes, por exemplo, no que respeita a novos investimentos, que só se fazem em energias renováveis (EDPENT 5/6 34-6);
- [3] Essa mudança resulta em que seja uma visão de sustentabilidade (triplo pilar), e não só a questão económica, a estar hoje presente em muitas das decisões estratégicas tomadas na EDP (EDPENT 11 31-33);
- [4] Esta alteração de foco só é possível com o envolvimento e empenho dos gestores de topo, conduzindo a que todo o processo estratégico seja atravessado por este tipo de pressupostos e princípios, mesmo que, para que tal possa acontecer, existam incentivos de natureza individual (remunerações indexadas a KPIs). A ligação da liderança com a RSE, nesta perspetiva, pode ser vista como forçada, ou pelo menos como motivada egoisticamente, e não altruísta (EDPENT 14 17-32);
- [5] Esta relação, digamos mais materialista, com as questões da RSE e da sustentabilidade, pode justificar o tipo de ligação empenhada, mas por vezes inconstante que a liderança de topo tem com estas questões. Como refere o responsável da EDP, nem sempre a liderança de topo está próxima da ação, embora haja um administrador com o pelouro (EDPENT 14 4-12);
- [6] Há por isso da parte da liderança um envolvimento, patente na inclusão dos temas da RSE e da sustentabilidade na arquitetura estratégica da empresa, e na consequente definição de políticas a eles associados, que todavia não são seguidos ativamente, nem promovidos pela liderança de topo. A esta está reservado um

papel mais de suporte, monitorização e acompanhamento, fazendo intervenções quando necessário, e quando a situação o exige. Nas diversas empresas do grupo há direcções de sustentabilidade que seguem as directrizes definidas superiormente. Há uma convicção de que é junto à ação que a sustentabilidade tem que ser trabalhada (como se fosse um fator de produção) (EDPENT10 3-4; EDPENT 10 9-15; EDPENT 10 42-44).

Alinhamento estratégico

A análise deste atributo leva-nos, uma vez mais, para a dimensão processual, ou seja, para a análise da estratégia e processos, e, conseqüentemente, para a operacionalização da RSE. Procura-se aqui olhar à interligação entre a estratégia de RSE e a estratégia de empresa, uma vez que a robustez desta ligação é um fator importante da sua consolidação. Falar de alinhamento leva-nos a analisar a proximidade e identificação mútua entre os alvos de RSE e as prioridades atribuídas ao nível da empresa. Quanto maior o nível de integração entre estes dois níveis estratégicos, mais sinérgicos eles se mostrarão (ver tabela 92).

Tabela 92: Análise do atributo 'Alinhamento estratégico' para EDP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Alinhamento estratégico	0.00%	3.57%	0.60%	4.17%	4.76%	0.00%

Do discurso organizacional analisado sobressai uma orientação dominada por um **estado de 'integração estratégica' e 'inovação estratégica'**, com elementos de **'observância'**. Os dados sugerem, portanto, que há uma grande proximidade entre ambos os tipos de estratégia, havendo um forte alinhamento com elevada sinergia entre eles. A RSE/sustentabilidade é considerada a nível estratégico como parte intrínseca da estratégia da empresa, e as prioridades da empresa são muito influenciadas pelos princípios da RSE/sustentabilidade. Há, todavia, sinais de que este alinhamento é constrangido por necessidades ou obrigações, e não resultado de um desenvolvimento orgânico empresarial.

Da análise categorial temática empreendida sobressai, portanto, a seguinte caracterização do alinhamento estratégico na empresa¹³³:

- [1] A existência de fatores externos à empresa, como por exemplo as alterações climáticas e o aquecimento global, são alavancas do estado de maturidade estratégica vivido pela EDP. A emergência destes temas conduziu à alteração do paradigma estratégico na empresa, tendo levado a empresa a ter de fazer opções fundamentais relativamente ao seu modelo de desenvolvimento de negócio que conduziram a uma aproximação às noções fundamentais de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (EDPENT 2 5-9; EDPENT 2 12-17; EDPENT 6 34-41);
- [2] O facto da empresa ter alterado as suas prioridades estratégicas, não permite todavia que se esqueça o legado e o lastro trazido de outras fases de desenvolvimento de negócio, nomeadamente o respeitante às energias baseadas em carvão, que têm de ser mantidas no portfolio de negócio (portfolio de negócios diversificado, com formas e objetivos de funcionamento variados, alguns colidindo com os princípios acima referidos). Há por isso, um histórico que não se renega e que impede a adoção de uma orientação totalmente sustentável. Atribuem-se razões económico-financeiras e regulamentares para este estado de coisas, e para a existência de algum desalinhamento entre os níveis estratégicos (EDPENT 7 1-8; EDP ENT 7 11-34);
- [3] Há uma estratégia de sustentabilidade que, formal e manifestamente, está alinhada com a estratégia de negócio, embora esse alinhamento não seja completo e pleno,

¹³³ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a 'alinhamento estratégico'. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

e não se possa falar de uma integração total entre ambas (EDPENT 11 1-9; EDPENT 14 17-27);

- [4] Temos vindo a falar de um nível alto de alinhamento estratégico externo na EDP, no entanto, conseguimos compreender a partir dos dados, que este tem sido um caminho longo e que entre aquilo que é a formulação estratégica e a sua implementação poderá haver motivos de apreensão, uma vez que é deixado a níveis mais baixos da hierarquia a discricionariedade da execução, que poderá levar a afastamentos, não antecipados, dos objetivos de sustentabilidade. Deve ser referido no entanto, que a ligação da estratégia de sustentabilidade a benefícios económico-financeiros concretos (exemplo: redução de custos, por via da certificação; redução de riscos ambientais, etc.) acentua a necessidade de ligação entre formulação e execução e promove essa mesma proximidade (EDPENT 10 11-19; EDPENT 10 23-28; EDPENT 10 32-38);

- [5] Aos órgãos directivos de topo atribui-se uma mera função de monitorização (EDPENT 10 42-44).

Formalização e instrumentos de RSE

O desenvolvimento de atividades de RSE e o seu impacto está dependente do modo como elas são internamente geridas e integradas com as práticas de gestão. A alocação de recursos humanos, materiais e financeiros a estas atividades representam diferentes níveis de implementação. Como tal, o desenho dos mecanismos, instrumentos, procedimentos e estruturas adotados, permitem identificar os diferentes níveis de formalização no contexto da gestão da empresa. Procuramos aqui dar conta do perfil de formalização existente na organização (ver tabela 93 para resumo de resultados).

Tabela 93: Análise do atributo 'Formalização e alinhamento de RSE' para EDP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.60%	13.69%	2.98%	1.79%	1.19%

Do discurso organizacional analisado sobressai uma **orientação dominada por um estado de**

‘eficiência’¹³⁴. Da análise categorial temática empreendida sobressai, portanto, a seguinte caracterização do estado de formalização de RSE na empresa e da sua utilização de instrumentos¹³⁵:

- [1] É verdade que a EDP, por exemplo, participa em índices ou rankings internacionais ligados à área de sustentabilidade, mas essa participação nestes forums tem, aparentemente, um objetivo instrumental, mesmo que haja consequências ao nível de reconhecimento das atividades desenvolvidas (EDPENT 2 30-44);
- [2] O mesmo se pode apontar relativamente às certificações que a EDP tem. Sendo reflexo de uma mudança de paradigma, as certificações acabam por ganhar tração por força dos resultados instrumentais de negócio que apresentam, fruto dos mecanismos de comparação que espoletam (EDPENT 1 24-37; EDPENT 3 9-16);
- [3] Os diversos instrumentos aparentam ter sempre um fim instrumental e acabam por ser desenvolvidos como antecipação de certos benefícios práticos concretos e diretos para as atividades de negócio. Já vimos, por exemplo, que embora a nível da

¹³⁴ Conforme definido no método as unidades temáticas selecionadas demonstrativa de um estado de eficiência resultam da identificação de enunciados que demonstram que a empresa só se envolve esporadicamente com a RSE com base em projectos e que analisa cada situação casuisticamente de acordo com o interesse que vê nessas iniciativas para alavancar outras áreas de negócio, em que há uma formalização e institucionalização fragmentada de acordo com a utilização instrumental que se faz da RSE. O surgimento deste volume de enunciados é inesperado atendendo àquilo que é publicamente conhecido sobre a empresa: a empresa tem um código de ética e uma formalização de valores associados à sustentabilidade na sua declaração de missão; tem uma unidade funcional exclusivamente dedicada à sustentabilidade; publica regularmente relatórios de sustentabilidade; tem ainda sistemas de auditoria e certificação, e sistema de gestão integrado; participa em índices e rankings internacionais; e está presente em plataformas de diálogo em rede com ONG e outras organizações para a promoção, divulgação e ação conjunta no campo da RSE/sustentabilidade empresarial. Esta orientação manifestada pelo volume de enunciados indicado, poderia mostrar tão só uma dissensão entre retórica e ação de RSE/sustentabilidade empresarial. No entanto, consideramos que apesar de a EDP manifestar uma atitude de abertura relativamente ao tema e cumprir uma série de passos na sua formalização, há subjacente a esta formalização, dois objetivos fundamentais: legitimação em sociedade atendendo aos riscos envolvidos na sua atividade e redução de riscos internos com consequente otimização económico-financeira.

¹³⁵ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da EDP relativamente a ‘alinhamento estratégico’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostado à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

gestão de topo haja uma grande sensibilização para os temas, há uma delegação de responsabilidade com simples monitorização relativamente à ação (EDPENT 7/8 38-1; EDPENT 10 40-44);

- [4] Um outro exemplo que vale a pena ser apontado, é a questão da utilização de certificações EMAS que tem menos a ver com uma visão integrada dos diferentes pilares da sustentabilidade empresarial, e mais a ver com uma perspetiva instrumental de gestão (EDPENT 15 13-31);
- [5] O caso da aproximação às populações através de mecanismos de gestão de stakeholders, é outro exemplo de um instrumento que está ao serviço de objetivos de negócio, neste caso a redução de conflitos sociais e diminuição de ruturas do desenvolvimento dos projetos empresariais concretos, mas que não tem uma aplicação transversal a toda a empresa (EDPENT 6 5-13; EDPENT 4 28-37; EDPENT 8 14-18);
- [6] Sobressai daqui que há uma utilização fragmentada das diferentes componentes de programas integrados e holísticos de RSE e sustentabilidade. Ao nível da gestão de topo há um pensamento integrado que depois é seguido a nível de estrutura de acordo com as necessidades, prioridades concretas de negócio e possibilidades de aplicação (EDPENT 10 1-8);
- [7] A abordagem seguida tem sido a de implementar gradualmente as diferentes políticas e instrumentos associados, à medida que elas se mostram necessárias para a redução de riscos empresariais ou incremento da legitimidade externa (EDPENT 2 20-36);
- [8] Quando as necessidades são mais prementes, alocam-se recursos mais permanentes e tem-se uma atuação mais continuada e consolidada, que é o que se passa por exemplo ao nível dos investidores (EDPENT 9 4-13).

8.6.1.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE

As tabelas 94 e 95 abaixo¹³⁶, sintetizam e sistematizam os resultados obtidos da aplicação da análise categorial temática aos conteúdos da entrevista desenvolvida aos responsáveis de sustentabilidade da EDP. Para esse fim, foram utilizadas as definições categoriais apresentadas no método, bem como os procedimentos aí expostos.

Tabela 94: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a EDP; fonte: autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE							Total de Enunciados	
		Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional		
Ideológica	Cultura e valores	1	2	17	8	6	2	36	
	Motivações para RSE	0	2	14	7	2	0	25	
	Posicionamento face a stakeholders	2	10	8	1	7	0	28	89
Processual	Liderança de RSE	1	2	9	4	6	1	23	
	Alinhamento estratégico	0	6	1	7	8	0	22	
	Formalização e instrumentos de RSE	0	1	23	5	3	2	34	79
Consequencialista ¹³⁷	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		168
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
Total de Enunciados		4	23	72	32	32	5		168

¹³⁶ A tabela 94 apresenta os resultados absolutos obtidos (consultar Apêndice 12, para verificação do processo de recorte dos enunciados), enquanto a tabela 95 apresenta os resultados de uma forma relativa ao total de enunciados produzidos. Em ambas as tabelas são salientadas a amarelo as dimensões e atributos dominantes no discurso, sendo que a última linha e duas últimas colunas, apresentam os sub-totais e totais de enunciados encontrados.

¹³⁷ Deve ser destacado que em termos da dimensão consequencialista foram apenas consideradas as posições relativas encontradas para a empresa, com base nas seriações efetuadas através da aplicação do SusVa. A colocação no estágio de 'observância', não tem outro significado do que indicar que a empresa é aquela que, no grupo de quatro empresas exploradas em profundidade neste estudo (B), se apresenta na posição mais recuada de contribuição de valor para a economia nacional, significando por isso, e tão somente, que é aquela que menos contribuição de valor produz. Esta indicação relativamente à dimensão consequencialista, considera-se estudada no estudo A e a presente indicação terá utilidade do ponto de vista comparativo com as restantes empresas estudadas em B.

Tabela 95: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a EDP; fonte: autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional	
Ideológica	Cultura e valores	0.60%	1.19%	10.12%	4.76%	3.57%	1.19%	
	Motivações para RSE	0.00%	1.19%	8.33%	4.17%	1.19%	0.00%	
	Posicionamento face a stakeholders	1.19%	5.95%	4.76%	0.60%	4.17%	0.00%	
Processual	Liderança de RSE	0.60%	1.19%	5.36%	2.38%	3.57%	0.60%	
	Alinhamento estratégico	0.00%	3.57%	0.60%	4.17%	4.76%	0.00%	
	Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.60%	13.69%	2.98%	1.79%	1.19%	
Consequencialista	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞	
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞	
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞	

Dos resultados obtidos resultam as evidências que se apresentam nas figuras 79 e 80 abaixo, e que sistematizam a desconstrução do discurso em termos das categorias de conteúdo, em que se aponta a importância de cada uma das categorias. As análises foram efetuadas atendendo às fases de maturidade de RSE (figura 79) e às dimensões e atributos privilegiados na integração da RSE na organização (figura 80), manifestados no discurso.

Figura 79: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidênciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela EDP; fonte:autor

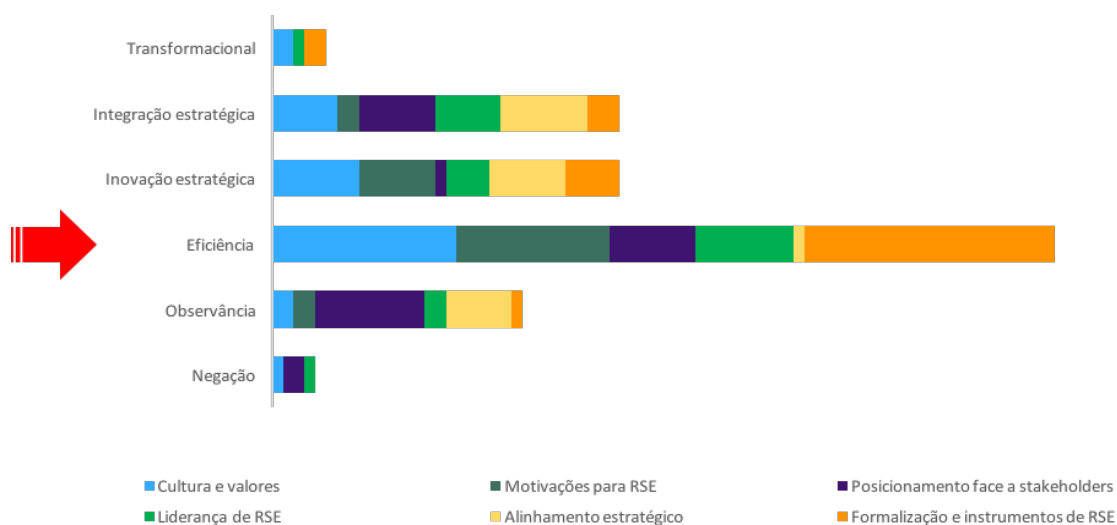
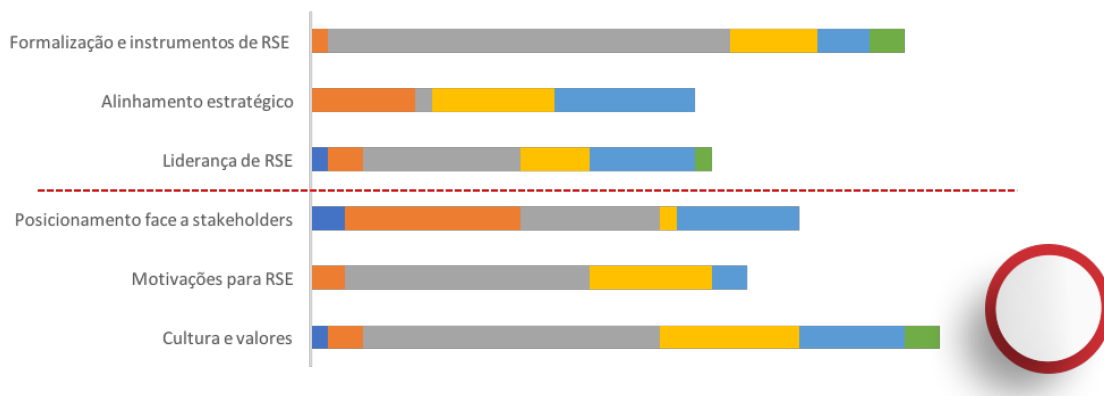


Figura 80: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidênciação dos temas dominantes (círculo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da EDP ; fonte:autor



Na introdução a este estudo recuperámos algumas ideias fundamentais sobre RSE estratégia, sobre o modelo de análise utilizado para estudar a maturidade e sobre o instrumento de análise de conteúdo utilizado e suas características. Com base nos capítulos 2, 4 e 5 deste documento, e apelando ao resumo e exemplos apresentados na introdução a este estudo, conseguimos compreender que os dados sugerem que o discurso da EDP revela uma empresa em desenvolvimento e em direção a fases mais avançadas de maturidade em RSE. Com efeito, da

análise produzida, conseguimos compreender que, em termos gerais, a EDP se encontra numa fase de maturidade de 'eficiência', ou seja, que se encontra numa fase intermédia do seu caminho para a maturidade plena. Os dados sugerem ainda, que, tal como tínhamos levantado a possibilidade, a EDP apresenta sinais de influência de uma disposição mais estratégica (as categorias 'inovação estratégica' e 'integração estratégica', aparentam ter influência no estado de maturidade da empresa), ou seja, os resultados mostram que, em termos de maturidade, há uma inclinação para um perfil mais estratégico, sinal de que o percurso se está a efetuar num sentido positivo. Estar numa de fase de 'integração' com influências de estados mais estratégicos, significa que a empresa apresenta uma mistura de características destas fases de maturidade. É observável na análise efetuada que estão patentes características típicas de um estado de eficiência:

- [1] a empresa reage a assuntos de carácter ambiental e social que demonstram ser determinantes na sua envolvente, adaptando-se a eles através de processos interativos em que os *stakeholders* estão envolvidos;
- [2] as ações de RSE são moldadas por questões relacionadas com competitividade, produtividade, eficiência e eficácia, já que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE são originados externamente, visando diminuir, egoisticamente, os riscos de negócio e aumentar a legitimidade organizacional;
- [3] neste sentido o valor criado por estas iniciativas de RSE é sobretudo para a empresa (embora reconheça a empresa, que o investimento feito produz benefícios empresariais e sociais, representando uma vantagem competitiva com claras vantagens para a empresa e sociedade: criação de valor económico-financeiro, mas também social, sinal de um estado de 'inovação estratégica').

Por outro lado, a empresa apresenta características que denotam a referida influência estratégica:

- [1] A RSE é implementada em planos de ação multi-funcionais através de estruturas dinâmicas, com permanência e persistência de estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados, embora algumas das valências sejam inconstantes no tempo e no espaço;
- [2] Há uma preocupação com a prestação de contas públicas das atividades desenvolvidas, e que geram uma integração progressiva entre as estratégias da

empresa e de RSE;

- [3] Esta formalização permite uma atitude antecipadora de tendências e da emergência de assuntos sociais e ecológicos, com processos de certificação, auditoria, levando em linha de conta, o papel desempenhado pela RSE na estratégia de empresa e na sua proposta de valor.

Os dados sugerem ainda que a integração da RSE nas atividades da empresa se faz por uma via ideológica, ou seja, a empresa privilegia questões ligadas à ‘cultura e valores’, às ‘motivações para a RSE’ e ‘posicionamento face a stakeholders’, sobre uma via mais processual.

Para colocar a questão em termos simples, são mais importantes para a EDP as questões relacionadas com os princípios do que com os processos e sua execução. Daí que se compreenda a acentuação no discurso da importância da sustentabilidade, da opção feita pela empresa por ‘fazer parte da solução e não parte do problema’, da ligação aos stakeholders da empresa (sobretudo comunidade), da afirmação continuada da ligação da RSE a valores da empresa, e a ausência de centralidade de elementos processuais de formalização e implementação da RSE, como sejam, a certificação, a medição de impacto/valor da RSE, ou mesmo, a criação de um ‘business case’ para a RSE com a sua clara ligação a benefícios tangíveis de negócio.

8.6.1.3 Discussão e comentários conclusivos

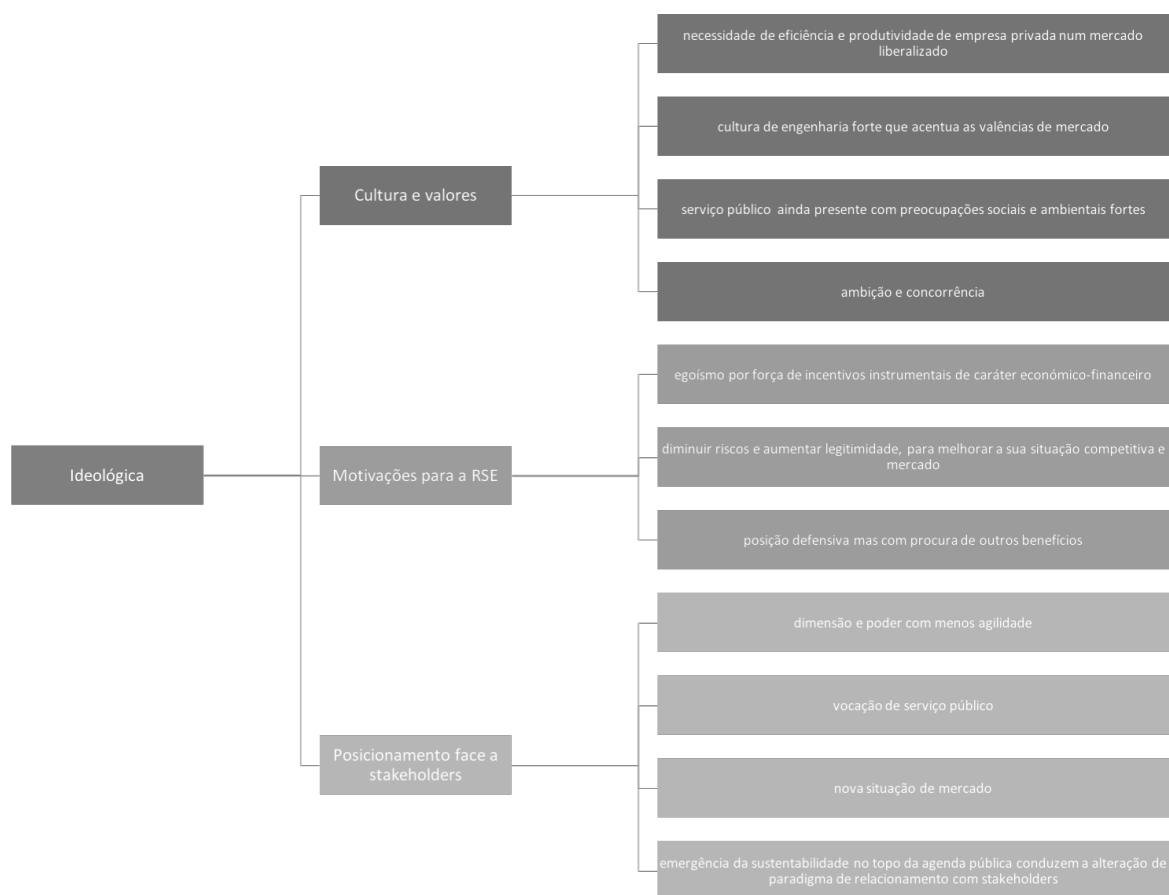
- [1] Relativamente ao conjunto de atributos da dimensão ideológica, há a considerar: Conseguimos compreender a natureza fundamental dos valores dominantes na EDP. Uma lógica de eficiência e produtividade domina a cultura organizacional, muito relacionada com exigências sentidas naturalmente por uma empresa privada, cotada em bolsa, atuante em mercados liberalizados. Acresce a isto o facto de ser uma empresa com uma cultura profissional de engenharia forte e presente, o que acentua as valências de mercado existentes. Notam-se ainda traços remanescentes de valores outrora dominantes, ligados à noção de serviço público, que levam à inclusão de preocupações fortes de carácter social e também ambiental. A deriva ‘sustentável’ que emerge, aparece como um traço relevante que, no entanto, esconde expectativas de eficiência, o que acaba por reforçar a cultura

dominante.

Os dados sugerem que a EDP se encontra num estágio de ‘eficiência’ no que respeita ao investimento em RSE e à motivação para o fazer. A EDP investe com objetivos egoístas, por força de diversos incentivos sobretudo instrumentais e de caráter económico-financeiro, e com deliberada intenção de diminuir riscos ambientais e/ou sociais, visando a obtenção de maior legitimidade no mercado e em sociedade, tendo em mente melhorar a sua situação competitiva. A esta caracterização não será indiferente o facto da empresa desenvolver as suas atividades num mercado recentemente liberalizado (e, por isso, motivo de acrescidas inseguranças), se encontrar numa indústria extremamente competitiva, sensível a riscos que são diversos e altos, e onde a dependência de centrais a carvão torna a sua legitimidade constantemente questionada. A posição mais defensiva que sobressai das palavras dos responsáveis da EDP, evidencia que há uma procura real por outras expectativas e benefícios decorrentes destes investimentos (o investimento em renováveis e a recente aquisição de capital disperso da EDP R é sinal disso), mas que por ora a motivação é centrada nas razões apontadas.

A dimensão da empresa (associada à situação social que esta confere: poder), uma estrutura menos ágil que por esta dimensão é conferida (que pode dar origem a uma atitude mais conservadora nos relacionamentos) e a vocação de serviço público, moldaram durante muito tempo a forma e conteúdo dos relacionamentos com stakeholders na EDP, a maneira como estes eram vistos na organização e o contributo que lhes era reconhecido para o desempenho organizacional. As alterações das condições de mercado e a emergência do tema da sustentabilidade em sociedade, tem vindo a alterar o modo como os stakeholders são encarados e tem produzido adaptações ao posicionamento relativamente aos stakeholders que era tradicional à EDP (ver figura 81 para uma síntese dos resultados).

Figura 81: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da EDP (via entrevista concedida); fonte: autor



[2] Quanto ao conjunto de atributos da dimensão processual, vale a pena referir:

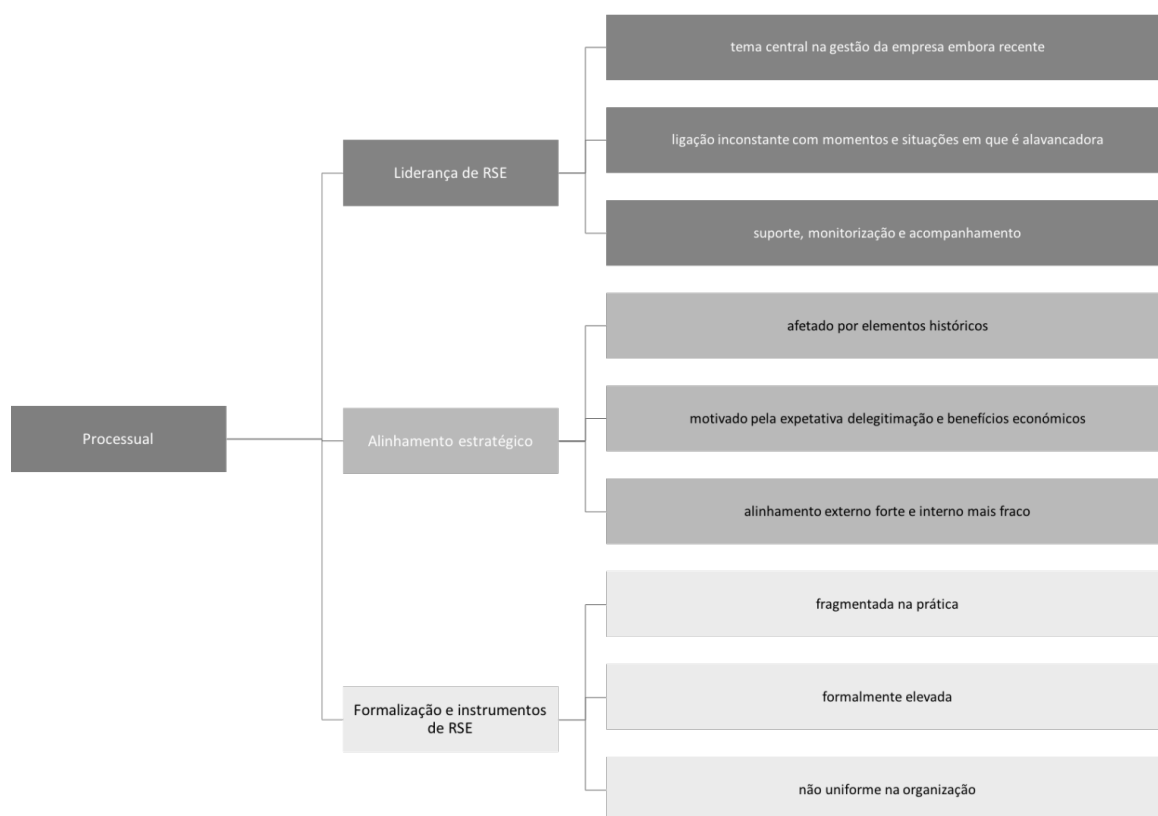
A ligação da liderança da EDP às questões de RSE /sustentabilidade é motivada por incentivos externos, reforçada por incentivos internos. Sem dúvida que a liderança reconhece a importância do tema e é suportiva do mesmo. A ligação é inconstante, muito dependendo dos momentos e das situações, mas de quando em vez há um forte envolvimento, quase programático e doutrinário. A liderança de topo reserva-se para este papel alavancador em momentos-chave, sendo que geralmente desempenha um papel de suporte, monitorização e acompanhamento da ação que deixa reservado para quem está no terreno mais próximo da ação.

Os dados sugerem que o alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE/sustentabilidade é elevado, tendo sido externamente motivado. Este alinhamento continua a ser afetado por elementos históricos que pesam nas opções de desenvolvimento de negócio que a EDP tem à sua disposição. O alinhamento

sustenta-se na interligação entre estratégias suscitadas pela expectativa de benefícios económicos, mas também, como vimos na análise de outros atributos, de legitimação externa. O alinhamento externo poderá não ser acompanhado ao mesmo ritmo pelo alinhamento interno, que poderá sofrer com o papel atribuído aos órgãos de gestão de topo e à estrutura. Este potencial afastamento poderá levar a uma interpretação mais literal e instrumental da sustentabilidade, e por isso, a algum afastamento daquilo que é superiormente formulado.

Os dados parecem sugerir que o facto da empresa ter um administrador com o pelouro, uma estratégia ligada à estratégia de negócio, uma unidade com autonomia e orçamento próprio, ser auditada e certificada, participar em rankings internacionais e em forums de debate sobre esta temática, parece não corresponder a uma prática tão continuada, consistente, transversal à organização e constante, quanto seria de esperar e quanto uma leitura mais direta dos elementos mais manifestos poderia sugerir. Neste sentido parece existir alguma consistência entre aquilo que são os resultados desta análise e o que já tínhamos apresentado e discutido anteriormente sobre alinhamento interno, e sobre a falta de alinhamento entre formulação e implementação estratégica. A figura 82 abaixo apresenta graficamente os vetores dominantes em cada atributo e dimensão

Figura 82: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da EDP (via entrevista concedida); fonte: autor

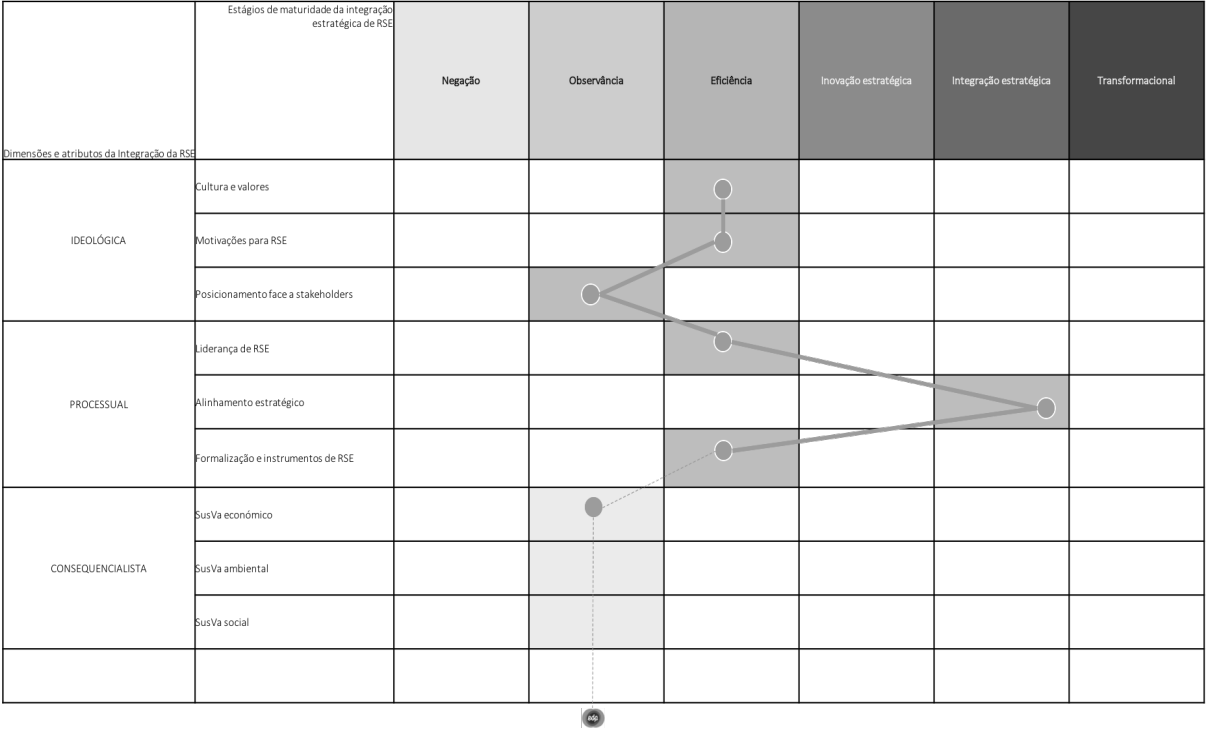


- [3] Os dados sugerem que existe uma consistência dos resultados obtidos neste estudo com o perfil de criação de valor de sustentabilidade da EDP para a economia nacional (estudo A), que apontavam a EDP como uma das empresas que destruíam valor de sustentabilidade para o referencial.
- [4] Os dados apontam, igualmente, para que a EDP apresenta uma integração da RSE na empresa que é feita, predominantemente, por uma saliência dada aos atributos da dimensão ideológica, e menos através dos processos (que sofrem uma abordagem mais fragmentada) ou das consequências (que são reconhecidamente negativas). A análise sugere ainda que a empresa se encontra num estado intermédio de maturidade (eficiência) de RSE embora haja sinais de que, a níveis desiguais na organização, a empresa se movimenta para níveis de mais elevada maturidade (alinhamento estratégico). Aquilo que os dados sugerem é que a empresa tem uma visão ainda bastante instrumental da sustentabilidade reagindo (ou indo-se adaptando) a assuntos que são determinantes no ambiente envolvente, desenvolvendo processos interativos com stakeholders essenciais para a evolução

do negócio, conforme as situações se vão desenvolvendo. Neste sentido as ações de RSE são influenciadas por questões relacionadas com competitividade, produtividade, eficiência e eficácia, já que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE são originados externamente, visando diminuir, egoisticamente, os riscos de negócio e aumentar a legitimidade organizacional. As iniciativas de RSE são vistas como formas de melhorar o desenvolvimento de negócio e criar valor sobretudo para a empresa, havendo algum distanciamento do modo como a liderança atua neste domínio, ou seja, apesar do envolvimento e da promoção das iniciativas, não existe um acompanhamento (ou sistema de acompanhamento) capaz de garantir os níveis mais adequados de execução.

- [5] Conforme defendemos anteriormente, a RSE estratégica implica uma visão estratégica de longo prazo sobre a RSE que passa por três momentos catalizadores: alinhamento externo, interno e criação de valor. Se quisermos, a EDP a nível estratégico já inclui as preocupações sociais e ambientais na estratégia da empresa, mas o seu alinhamento interno não é inteiramente conseguido, o que acarreta consequências ao nível da criação/destruição de valor. Isto acaba por ser consistente com aquilo que defendemos no capítulo 3 deste documento quando defendemos uma sequenciação de passos até à criação de valor.
- [6] Dos dados sobressai ainda que os determinantes da ação responsável parecem estar localizados a nível meso-micro (Orlitzky et al., 2015), ou seja, a nível da empresa e do seu setor de atividade e do contexto específico que o acompanha, e que determinados stakeholders são mais influentes para a estratégia e prática neste campo. No caso concreto da EDP, os investidores, colaboradores e ONG/ativistas, parecem ter importância relevante sobre os processos, e por isso, é sem surpresa que eles surgem referenciados no discurso e alvo de ações mais focadas, aturadas, consistentes e continuadas no tempo, do que outros stakeholders (Aguinis e Glavas, 2012) .
- [7] A figura 83 abaixo apresenta o perfil de maturidade em RSE estratégica da EDP, utilizando para tal a grelha associada ao modelo conceptual integrador de análise proposto no capítulo 5 deste documento.

Figura 83: perfil de maturidade de RSE apresentado pela EDP; fonte:autor



8.6.2 Galp Energia, SGPS, S.A. (GALP)

8.6.2.1 Introdução

No estudo A verificámos que a GALP é uma das empresas estudadas que se encontra na base da hierarquização por nós sugerida, sendo por isso, constituinte do sub-grupo de empresa com piores desempenhos em termos de sustentabilidade empresarial, a par da EDP e da Navigator.

No âmbito deste estudo (B), e como indicámos anteriormente, a EDP e a Galp são as empresas estudadas do grupo daquelas com baixo desempenho.

As conclusões a que chegámos anteriormente (A) apontam para que a GALP no período 2010-2015, tenha assistido a uma ligeira diminuição da qualidade do seu desempenho económico-financeiro com variações negativas em alguns dos seus indicadores de rentabilidade. Em termos sociais, a empresa viu também os indicadores evoluírem negativamente, embora devido à diminuição do número de colaboradores se tenha assistido a uma subida do custo médio de trabalho. Ambientalmente, e em termos absolutos, no que se refere aos indicadores ambientais selecionados, assistiu-se a uma variação favorável (consumo de energia, emissões de GEE e produção de resíduos). Os recursos ambientais sofreram, todavia, e juntamente com os económicos, uma diminuição dos seus níveis de eficiência de utilização, o que reflete uma pior utilização desses recursos, e, sugerimos a seu tempo, que havia por isso a possibilidade de introdução de melhorias processuais na gestão destes recursos com consequências potenciais ao nível da sustentabilidade da empresa. O mesmo não acontece com os recursos sociais, que sofreram melhorias da eficiência da utilização.

Compreendemos ainda que no caso da GALP os recursos sociais, são utilizados ao longo da série, em média, de uma forma criadora de valor para a economia nacional, e só estes melhoram o seu desempenho no período 2010-15, havendo por isso a possibilidade de aprofundar esta dimensão

de gestão garantindo os níveis evolutivos que têm vindo a manifestar, ao contrário do que se passa com as outras dimensões associadas aos processos de sustentabilidade. Isto significa que há espaço para aperfeiçoamentos do desempenho organizacional e introdução de medidas tendentes a melhorar o contributo de valor para a sustentabilidade do referencial (no caso, a economia nacional) ao nível da maioria dos recursos analisados neste estudo.

Os dados do estudo sobre a criação de valor sustentável sugerem ainda, que a economia nacional está a perder valor, em termos médios, por este conjunto de recursos analisados estar a ser utilizado pela GALP e não por outras empresas, em média, da economia nacional (SusVa). Deste conjunto de recursos, somente os recursos sociais (emprego e remunerações) estão a ser utilizados de uma forma criadora de valor (SusVa), sendo que os outros destroem valor (SusVa económico e SusVa ambiental), ou seja, a economia nacional, por estar a atribuir estes recursos ambientais e económico à GALP, está a perder valor e oportunidades de sustentabilidade. O conjunto de recursos que mais estão a contribuir para este desempenho da GALP são os recursos ambientais, pelo que é sobre a gestão da utilização destes recursos e processos organizacionais associados, a que deve ser preferencialmente devotada atenção. Através do RCR constatámos que a eficiência de sustentabilidade da empresa, com base neste conjunto de recursos, e em termos médios, é negativa, evoluiu negativamente ao longo da série e que a empresa necessita de melhorar em cerca de 83,79% os seus níveis de eficiência para atingir os valores médios do referencial. Esta situação tem consequências ao nível do desempenho comercial da empresa que está a ser afetado por estes níveis de eficiência. A GALP está, em média, neste período, a destruir valor de sustentabilidade com as vendas realizadas, o que surge como consequência dos níveis de eficiência de sustentabilidade da empresa e demonstra alguma incapacidade em gerar valor com os recursos utilizados (refletido ao nível das vendas). Numa perspetiva comparada, o

comportamento da empresa nos rankings criados para este conjunto de dez empresas, é abaixo da média, e a empresa é a penúltima em termos de SusVa, 8ª relativamente ao RCR e 7ª quanto ao MVS, nas hierarquizações sugeridas.

8.6.2.2 Resultados da análise categorial temática¹³⁸

8.6.2.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa¹³⁹

A fase de maturidade estratégica de RSE em que a empresa se encontra, conjugada com a via preferencial de integração da RSE exibida pela GALP desenham o perfil de RSE/sustentabilidade estratégica da empresa. O perfil manifestado é o resultado da situação da empresa em cada um dos atributos constituintes das dimensões do modelo integrador. Este conjunto de características e a forma como emergem são reveladoras da situação da empresa. Faz por isso sentido analisarmos as contribuições de cada um destes atributos para o perfil apresentado, olhando ao seu desempenho.

¹³⁸ O apêndice 13, e a tabela nele constante apresenta os resultados da análise categorial temática da entrevista concedida pela GALP. Utilizamos na apresentação de resultados, os princípios expostos na secção do método relativamente aos procedimentos desenvolvidos, nomeadamente no que respeita ao recorte e codificação das unidades temáticas. Todas as unidades recortadas são apresentadas na tabela (transparência processual), desenvolvendo-se de seguida a análise atributo dimensional a atributo. Como já referido, a tabela apresenta quatro colunas dimensão/atributo analisado, localização na entrevista transcrita, enunciado extraído e categorização temática efetuada para a fase de maturidade em RSE.

¹³⁹ Os quadros que se associam às análises de cada um dos atributos do modelo, são formados a partir das percentagens (unidades temáticas afetas ao atributo/total de unidades temáticas da entrevista) de unidades temáticas extraídas da entrevista da empresa relativas a cada atributo sob avaliação. Os quadros de dupla entrada, especificam em linha o atributo sob análise, e em coluna a fase de maturidade que aquele enunciado concreto, relativo àquele atributo específico, exprime ou traduz. Numa análise, por exemplo, a 'liderança de RSE' a existência de uma percentagem de 5% na fase de 'eficiência', significa que 5% do total de unidades temáticas extraídas da entrevista são relativas a 'liderança de RSE' encarada de uma perspetiva de 'eficiência'. A totalidade dos quadros dos atributos para cada empresa, são consolidados e reconciliados na secção relativa à análise do perfil de maturidade estratégica em RSE da empresa, e da análise da via de integração preferencial da RSE na empresa.

Cultura e valores

Procura-se aqui examinar a orientação para assuntos relacionados com a RSE e sustentabilidade empresarial presentes na cultura da GALP e identificar quais os valores mais influentes na adaptação e ajustamentos dos membros organizacionais à resolução de problemas em conjunto (ver tabela 96 para um resumo de resultados).

Tabela 96: Análise do atributo 'Cultura e valores' para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Cultura e valores	1.11%	6.67%	6.67%	2.78%	10.00%	0.56%

Como se depreende dos resultados da análise, o discurso da GALP, sugere a existência ao nível da cultura e valores, de uma visão avançada e sofisticada de RSE e sustentabilidade. Com efeito, os dados apontam para uma **dominância de uma lógica de 'integração estratégica'**, com sinais ainda de **'eficiência' e 'observância'**. Isto significará, em termos genéricos, que a empresa tem uma cultura de parceria e abertura ao contexto e aos stakeholders, e em que a sustentabilidade e o 'triple bottom line' é considerado essencial para o negócio. Mas esta realidade convive com as necessidade de dever e obediência, numa indústria altamente normalizada pelo regulador, e com as necessidades de produtividade e eficiência num mercado liberalizado, a serem também importantes.

Da análise categorial temática desenvolvida ¹⁴⁰ sobressaem os seguintes elementos

¹⁴⁰ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme

demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a ‘cultura e valores’:

- [1] Os resultados sugerem que a cultura da GALP está centrada no reconhecimento dos valores de parceria, abertura e confiança relativamente ao mercado e sociedade, em que a sustentabilidade e a RSE são conceitos centrais ao negócio da empresa. Para além deste vetor fundamental, reconhece-se ainda a influência da situação de mercado enfrentada, onde a produtividade e eficiência tomam papel importante no desenvolvimento organizacional, bem como a importância do cumprimento de regras subjacentes ao desenvolvimento de negócio. A GALP enquanto empresa de capital aberto e atuando num mercado competitivo, vive, constantemente, sujeita a pressões concorrenciais que a conduzem a que tenha uma especial atenção às questões do desempenho económico, da produtividade e da eficiência das suas operações (GALPENT 3 15-30; GALPENT 5 17-21);
- [2] Há um reconhecimento da inovação como valor fundamental, mas que é sobretudo instrumental, ou seja, a inovação desenvolve-se em função dos objetivos de negócio que permite atingir. Nesta perspetiva, a inovação liga-se à competitividade e à eficiência (GALPENT 4 32-39);
- [3] Para além desta questão da eficiência, parece ser bastante vinculada a aversão ao risco e à sua mitigação. Atendendo ao negócio da empresa, os riscos e suas consequências potenciais, estão sempre presentes e influenciam as decisões e os caminhos seguidos. Os riscos, numa conceção ampla dos mesmos, põem em causa as operações da empresa, mas também a sua legitimidade pública (GALPENT 31 36-39);

transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a ‘cultura e valores’. Cada alínea é sustentada e suportada explicita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [4] Esta questão acaba por se ligar ao aspeto da abertura e transparência já salientado, uma vez que parte desta abertura se justifica pela necessidade de publicamente haver uma demonstração contínua da correção dos procedimentos adotados e das boas práticas seguidas (GALPENT 32 6-10);
- [5] Daí que, algo que está sempre muito presente, é um valor de precaução e prudência que permeia a atuação da empresa. Isso traduz-se em práticas concretas, como a necessidade de avaliar impactos potenciais e de considerar as várias dimensões desses impactos, formar colaboradores para o desempenho e criação de normas internas associadas à redução de riscos (GALPENT 13 14-17; GALPENT 16 27-33; GALPENT 25 28-33; GALPENT 19 14-21);
- [6] Os responsáveis da GALP reconhecem não só a importância atual do contexto de negócio, mas também a influência que tendências emergentes estão a ter no posicionamento que a empresa adota, nomeadamente, no que diz respeito à economia de baixo carbono, que conduz a ajustamentos nas operações empresariais e também ao nível da estratégia da empresa (GALPENT 1 18-28);
- [7] O que conduz a que haja uma preocupação com a análise do contexto, com os desafios nele existentes e com a melhoria constante que tem de ser introduzida a nível de processos e operações (GALPENT 9 19-23);
- [8] Esta necessidade de melhoria constante e de reconhecimento do papel do contexto no desenvolvimento do negócio, conduz à priorização da sustentabilidade (GALPENT 4 4-6; GALPENT 4 11-15; GALPENT 2 1-9);
- [9] Um aspeto que decorre dos desafios do contexto e da importância atribuída à sustentabilidade, e que aparenta ser influente na estrutura de valores da empresa, é a transparência e a abertura à sociedade, daí resultando parcerias que são alimentadas para promover integração e ajustamento às evoluções no mercado e sociedade (GALPENT 11 9-13; GALPENT 11 32-37; GALPENT 2 31-32; GALPENT 28 12-17; GALPENT 28 19-24).

Motivações para a RSE

Analisar as motivações para a RSE envolve aprofundar as razões subjacentes ao envolvimento e investimentos em RSE, e compreender a origem dos incentivos para tal investimento.

Tabela 97: Análise do atributo 'Motivações para RSE' para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Motivações para RSE	0.56%	1.67%	7.78%	4.44%	1.67%	0.00%

O discurso da GALP relativamente a este atributo está **dominado por uma orientação de 'eficiência'** com alguma influência de **'inovação estratégica'** (ver tabela 97 para um resumo de resultados). Os dados sugerem que o envolvimento da GALP com a RSE e sustentabilidade empresarial é sobretudo egoísta, ligado a incentivos internos e externos fortes, associado a uma vontade de diminuição riscos e de obtenção de maior legitimidade em sociedade, ao mesmo tempo que procura ganhar vantagem competitiva no mercado. Da análise categorial temática desenvolvida¹⁴¹ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a 'motivações para a RSE':

- [1] Os dados sugerem que a GALP começou por incluir assuntos sociais e ambientais no seu leque de preocupações estratégicas, quase por obrigação ou por temor (GALPENT 1 24-29; GALPENT 2 18-20; GALPENT 1 10-15);
- [2] Elementos relevantes do desempenho de sustentabilidade da empresa são motivados por questões de observância legal ou regulamentar, e não auto-motivados por causas altruístas (GALPENT 33 6-9; GALPENT 16 26-33; GALPENT 6 33-36; GALPENT 8 2-10);

¹⁴¹ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a 'motivações para a RSE. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [3] A GALP procura envolver-se com a envolvente com o objetivo de antecipar mudanças e atenuar impactos e riscos, identifica áreas sensíveis do seu próprio desempenho e desenvolve os ajustamentos necessários e as adaptações requeridas (GALPENT 32 14-28; GALPENT 31 21-30; GALPENT 22 21-26);
- [4] A procura de legitimidade decorrente do aumento de escrutínio sobre a empresa e sua atividade, tem alavancado uma atitude de abertura e comunicação. O envolvimento com a RSE e a sustentabilidade, e o investimento daí decorrente acaba por ser acentuado pelas pressões externas exercidas por diversos tipos de stakeholders (GALPENT 11 9-14; GALPENT 11 33-37);
- [5] Como vimos anteriormente, a empresa defende que a estratégia de negócio da empresa se confunde com a de sustentabilidade. No entanto, sobressai do discurso, que a motivação fundamental para a ação empresarial é a competitividade e a produtividade num contexto de economia de baixo carbono, contexto que é determinante/influenciador de decisões empresariais. Mesmo quando a empresa fala de inovação para a sustentabilidade, acaba por reconhecer a determinante influência exercida pelas preocupações económico-financeiras próprias (GALPENT 3 19-30; GALPENT 4 32-39);
- [6] Há um reconhecimento de que é a criação de valor empresarial que conduz à criação de valor para a sociedade (GALPENT 35 3-8).

Posicionamento face a stakeholders

Procura-se nesta análise compreender como são os stakeholders idealizados relativamente à gestão do negócio e o papel que desempenham no desempenho organizacional. O discurso da GALP é **dominado por uma orientação de 'eficiência'**, notando-se ainda alguma influência de uma orientação de **'observância'** (ver tabela 98 para resumo de resultados).

Tabela 98: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Posicionamento face a stakeholders	2.22%	6.11%	8.33%	1.11%	0.56%	0.00%

Os dados sugerem, por isso, que a empresa reconhece a existência, importância e valor de processos interativos com os seus stakeholders, mas que estes relacionamentos são vistos a partir da utilidade que os stakeholders apresentam para o desenvolvimento das atividades da GALP. A

análise empreendida¹⁴² atribui saliência a alguns vetores que de seguida se apresentam enquanto elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a ‘posicionamento face a stakeholders’:

- [1] É reconhecido pela GALP o papel importante desempenhado pelos stakeholders e da manutenção de processos interativos com eles, para o desenvolvimento de negócio e para as práticas de RSE/sustentabilidade (GALPENT 11 33-37; GALP ENT 2 3-12; GALPENT 2 30-36; GALPENT 3 1-3; GALPENT 6 12-16);
- [2] A empresa, apesar de reconhecer a importância dos relacionamentos com stakeholders, manifesta por vezes uma perspectiva utilitarista dos relacionamentos (GALPENT 7 1-9; GALPENT 2 24-28; GALPENT 20 17-22; GALPENT 23 10-17; GALPENT 25/26 32-3; GALPENT 25 21-24);
- [3] Esta visão dos relacionamentos com stakeholders dominada pela perspectiva empresarial, manifesta-se a vários níveis, e tem a ver com objetivos de competitividade e eficiência de negócio, ou, por outro lado, com questões de melhoria dos níveis de legitimidade da empresa em sociedade. As opiniões dos stakeholders, nesta perspectiva, “têm que ser aceites” para melhorar o desempenho organizacional. (GALPENT 27 21-28; GALPENT 28 12-32; GALPENT 11 9-17; GALPENT 31 23-30);
- [4] A relação com investidores é considerada fulcral e a mais importante da empresa, revelando-se aqui a importância das questões económico-financeiras. A comunicação com este stakeholder é fundamental e acaba por influenciar outras

¹⁴² A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a ‘posicionamento face a stakeholders’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

práticas de ação responsável na empresa, nomeadamente, a relação com os colaboradores (GALPENT 27 14-19; GALPENT 26 27-36; GALPENT 24 25-31).

Liderança de RSE

A análise deste atributo tem a ver com a operacionalização da RSE, procurando-se compreender qual o posicionamento da liderança de topo da GALP relativamente à RSE e que tipo de envolvimento tem com estas matérias. A tabela 99 apresenta um resumo de resultados.

Tabela 99: Análise do atributo 'Liderança de RSE' para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Liderança de RSE	0.00%	0.56%	2.78%	1.67%	1.67%	0.00%

O discurso apresentado pela GALP sugere que há uma **preponderância de uma orientação de 'eficiência'**, embora haja uma influência relevante de uma **orientação mais estratégica ('inovação' e 'integração estratégica')**. Os dados sugerem, por tal, que há uma ligeira predominância de uma abordagem em que a liderança de topo dá um apoio suportivo à RSE sem um envolvimento permanente, que, porém, quando acontece, é tornado uma causa e uma bandeira organizacional que a liderança de topo promove ativamente com disseminação ativa de discurso positivo sobre a RSE. Da análise desenvolvida¹⁴³ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a 'liderança de RSE':

¹⁴³ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a 'liderança de RSE'. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [1] A GALP tem um departamento autónomo que gere os assuntos relacionados com a sustentabilidade que reporta diretamente à administração, a um “Chief Sustainability Officer”(CSO). No entanto, as decisões sobre sustentabilidade não são tomadas ao nível da administração, antes ao nível de um Comité de Sustentabilidade, onde vários membros da administração têm assento (CEO,CFO e CSO). Nesse comité tem também lugar o Vice-Presidente do Conselho de Administração que acompanha mais de perto as decisões, mas que não tem uma posição executiva ao nível da Administração (GALPENT 21 29-32; GALPENT 22 1-26);
- [2] Não deixa de ser relevante o facto de ser um membro não executivo do Conselho de Administração a dar o maior acompanhamento à área de sustentabilidade (GALPENT 24 1-15);
- [3] Esta orgânica mostra algum distanciamento da administração da área de sustentabilidade, embora esteja formalmente envolvida e presente no órgão que toma as decisões. Sem dúvida que há um reconhecimento da importância da sustentabilidade por parte da liderança de topo que, todavia, ainda não fez tudo ao seu alcance para envolver outros níveis da hierarquia (GALPENT 26 17-32);
- [4] Este envolvimento não é contudo resultante de prioridades estabelecidas pelos gestores de topo, antes parece surgir como resposta a exigências de stakeholders importantes para o desempenho destes gestores, como sejam os investidores, e ainda por esta via, pela indexação de KPIs de sustentabilidade à remuneração dos gestores de topo (GALPENT 26 17-32; GALPENT 29 25-33);
- [5] Esta compreensão da relevância da sustentabilidade para o negócio da empresa por parte dos gestores de topo, não faz todavia que o seu envolvimento seja permanente e constante (GALPENT 34 14-15).

Alinhamento estratégico

Continuando no campo da estratégia e processos, a análise do presente atributo tem a ver com a operacionalização da RSE. O objetivo é explorar a interligação entre estratégia de RSE e a estratégia de empresa, e perceber a robustez da proximidade entre elas. Da análise categorial temática efetuada resulta que o discurso da GALP apresenta uma **orientação dominada por um estado de ‘inovação estratégica’**. Ver tabela 100 para um resumo de resultados.

Tabela 100: Análise do atributo ‘Alinhamento estratégico’ para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Alinhamento estratégico	0.00%	1.11%	0.56%	5.00%	0.00%	1.11%

Esta predominância remete-nos para uma ligação importante e sólida entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE e seus temas. Há uma evidente ligação da estratégia de empresa à temática tornando-a uma parte integrante central e crucial da sua arquitetura prática e conceptual, em que a estratégia de RSE é um aspeto fundamental do desenvolvimento de negócio e da presença da empresa nos mercados e em sociedade. A análise empreendida¹⁴⁴ atribui saliência a alguns elementos que acabam por ser demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a ‘alinhamento estratégico’:

- [1] A GALP considera menos válido falar de estratégia de sustentabilidade uma vez que a estratégia da empresa envolve os compromissos que a empresa considera fundamentais nesta área. Aquilo que são tendências e desafios vitais relacionados com a sustentabilidade são considerados críticos para a empresa e são por isso incluídos na estratégia de negócio, revelando-se aqui uma ligação íntima entre estes dois níveis estratégicos (GALPENT 1 19-29; GALPENT 2 1-9);

¹⁴⁴ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a ‘alinhamento estratégico’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [2] Na perspectiva dos responsáveis da GALP as exigências da envolvente são grandes a nível de sustentabilidade e, por isso, toda a estratégia da empresa, sem perder de vista a competitividade, produtividade e eficiência, está focada na adaptação aos desafios associados à transição para uma economia de baixo carbono (GALPENT 3 18-30; GALPENT 5 17-23);
- [3] Apesar de não se falar em estratégia de sustentabilidade, há compromissos de sustentabilidade que são estruturantes na empresa e que, nesse sentido, levam a que todos estejam focados nestes fins (GALPENT 11 30-37; GALPENT 12/13 26-2);
- [4] Verificamos na GALP quase uma inversão do processo estratégico tradicional, em que os desafios, que estão ligados à sustentabilidade conduzem a compromissos empresariais, que por sua vez condicionam a estratégia de empresa (GALPENT 29 3-6; GALPENT 34 20-24);
- [5] Os assuntos sociais e ambientais constituem-se como determinantes da estratégia organizacional (GALPENT 4 3-9);
- [6] Se encontramos um alinhamento estratégico externo forte, já o mesmo não se passa a nível do alinhamento estratégico interno, havendo reconhecidamente mais dificuldades de compreensão e execução a níveis mais operacionais, que levam inclusive a medidas de formação e estruturais (GALPENT 26 17-32; GALPENT 4 13-22).

Formalização e instrumentos de RSE

O modo como as atividades são desenvolvidas e integradas nos processos de gestão, é influenciador do impacto que a RSE pode ter a nível organizacional. A execução e implementação de estratégias de RSE pode apresentar diferentes graus, e na análise deste atributo procura dar-se conta, precisamente, dos níveis de formalização existente na empresa. Os dados para a GALP sugerem que o discurso organizacional analisado, apresenta uma **orientação predominantemente de ‘eficiência’**, todavia com forte influência de uma **orientação de caráter ‘integração estratégica’** (ver tabela 101 para um resumo de resultados)

Tabela 101: Análise do atributo ‘Formalização e instrumentos de RSE’ para GALP; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Formalização e instrumentos de	0.00%	1.11%	9.44%	4.44%	8.33%	0.00%

RSE						
-----	--	--	--	--	--	--

Isto denota uma variação entre dois registos de formalização. Um, em que a empresa se envolve esporadicamente com a RSE com base em projetos e que analisa cada situação casuisticamente de acordo com o interesse que vê nessas iniciativas para alavancar outras áreas de negócio em que há uma formalização e institucionalização fragmentada de acordo com a utilização instrumental que se faz da RSE. Outro, em que empresa desenvolve as suas atividades de RSE cumprindo planos e obrigações com níveis adequados de recursos financeiros, humanos e materiais, com estruturas e planos constantes de intervenção e ação. Esta dualidade acaba por estar patente no discurso e, de acordo com o sugerido pelos dados, na prática organizacional. Da análise desenvolvida ¹⁴⁵ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela GALP quanto a ‘formalização e instrumentos de RSE’:

- [1] A GALP apesar de não apresentar uma estratégia de sustentabilidade, demonstra que esta é uma preocupação continuada da empresa evidenciando um nível de formalização elevado. Há 12 anos que desenvolvem relatórios de sustentabilidade, com estudos detalhados da materialidade de assuntos, com presença continuada em lugares cimeiros do índice Dow Jones e também no FTSE4good, com uma equipa alocada e com autonomia executiva, com monitorização da atividade, com ligação ao Global Compact da ONU, seguindo as orientações do GRI na monitorização e

¹⁴⁵ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da GALP relativamente a ‘formalização e instrumentos de RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

reporte de sustentabilidade, com processos de gestão de assuntos de caráter social e ambiental, com a existência de um comitê de sustentabilidade de caráter decisório (GALPENT 1 4-12; GALPENT 4 1-6; GALPENT 9 5-23; GALPENT 20 1 -15; GALPENT 20 30-35; GALPENT 22 7-26; GALPENT 22/23 27-8; GALPENT 32 1-15; GALPENT 29/30 12-4);

- [2] A empresa não tem, todavia, uma formalização plena e apresenta uma institucionalização fragmentada. Não desenvolve ainda uma avaliação do valor criado ou dos impactos dos seus investimentos em sustentabilidade, estando somente agora a dar os primeiros passos nesse sentido com a ajuda de consultores externos (GALPENT 13 13-28);
- [3] A avaliação só é feita para alguns investimentos e em alguns projetos com recurso ao SROI (GALPENT 14 7-22; GALPENT 15 21-36; GALPENT 16 25-33);
- [4] Não existe também uma certificação global da empresa, existindo todavia certificações parcelares e relativamente a determinadas áreas da empresa (GALPENT 18 27-28; GALPENT 18 10-23);
- [5] A GALP não apresenta processos certificativos de RSE (nomeadamente a ISO 26000), mas desenvolveu uma norma interna que alegadamente cobre todos os aspetos relevantes, o que demonstra alguma falta de transparência de processos (GALPENT 19 1-8).

8.6.2.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE

As tabelas 102 e 103¹⁴⁶ resumizam os resultados da análise categorial temática desenvolvida sobre os conteúdos da entrevista aos responsáveis de sustentabilidade da GALP. Para esse fim, foram utilizadas as definições categoriais apresentadas no método, e os procedimentos aí

¹⁴⁶ A primeira tabela (102) expõe os resultados absolutos encontrados; já a tabela 103 apresenta os resultados de forma relativa ao total de enunciados produzidos (em %). A amarelo nas duas tabelas evidenciam-se as dimensões e atributos dominantes no discurso, e a última linha e duas últimas colunas, apresentam os sub-totais e totais de enunciados encontrados.

expostos.

Tabela 102: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a GALP; fonte: autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional	Total de Enunciados	
Ideológica	Cultura e valores	2	12	12	5	18	1	50	
	Motivações para RSE	1	3	14	8	3	0	29	
	Posicionamento face a stakeholders	4	11	15	2	1	0	33	112
Processual	Liderança de RSE	0	1	5	3	3	0	12	
	Alinhamento estratégico	0	2	1	9	0	2	14	
	Formalização e instrumentos de RSE	0	2	17	8	15	0	42	68
Consequencialista ¹⁴⁷	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞	180	180
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
Total de Enunciados		7	31	64	35	40	3	180	

Tabela 103: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a GALP; fonte:autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Ideológica	Cultura e valores	1.11%	6.67%	6.67%	2.78%	10.00%	0.56%
	Motivações para RSE	0.56%	1.67%	7.78%	4.44%	1.67%	0.00%
	Posicionamento face a stakeholders	2.22%	6.11%	8.33%	1.11%	0.56%	0.00%
Processual	Liderança de RSE	0.00%	0.56%	2.78%	1.67%	1.67%	0.00%
	Alinhamento estratégico	0.00%	1.11%	0.56%	5.00%	0.00%	1.11%
	Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	1.11%	9.44%	4.44%	8.33%	0.00%
Consequencialista	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞

¹⁴⁷ Deve ser destacado que em termos da dimensão consequencialista foram apenas consideradas as posições relativas encontradas para a empresa, com base nas seriações efetuadas através da aplicação do SusVa. A colocação no estágio de 'eficiência', não tem outro significado do que indicar que a empresa é aquela que, no grupo de quatro empresas exploradas em profundidade neste estudo (B), se apresenta na segunda posição mais recuada de contribuição de valor para a economia nacional, significando por isso, e tão somente, que é aquela que produz a segunda mais baixa contribuição de valor. Esta indicação relativamente à dimensão consequencialista, considera-se estudada no estudo A e a presente indicação terá utilidade do ponto de vista comparativo com as restantes empresas estudadas em B.

A análise categorial temática permite-nos traçar um perfil dos pontos salientes do discurso, suas ideias e temas centrais, conduzindo-nos a um entendimento da estrutura de conteúdos manifestada. As figuras 84 e 85 apresentam, graficamente, os resultados obtidos da análise do discurso, em termos das categorias de conteúdo. Nas figuras exibe-se a importância das diversas categorias e salientam-se aquelas que assumem maior relevância. As análises foram efetuadas quanto às fases de maturidade de RSE (figura 84) e às dimensões e atributos privilegiados na integração da RSE na organização (figura 85), manifestados no discurso.

Figura 84: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela GALP; fonte: autor

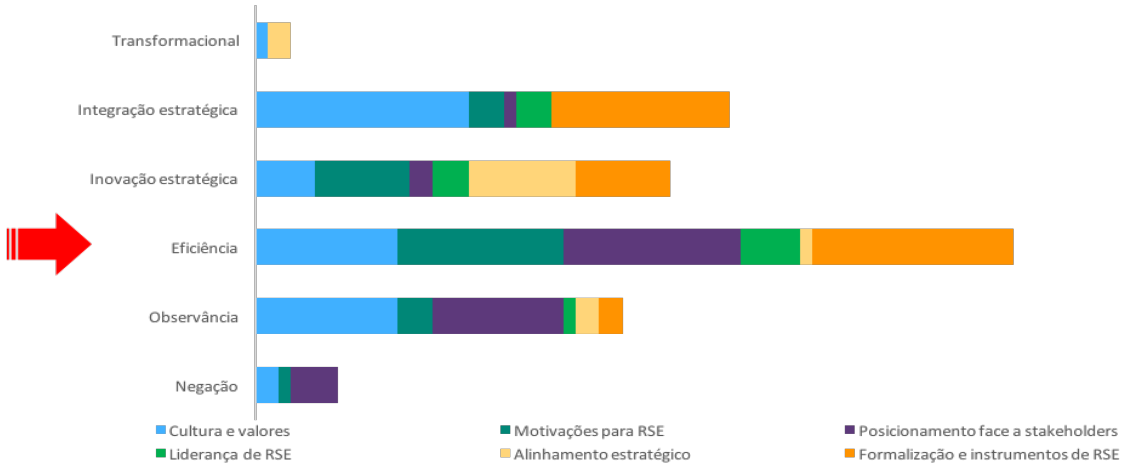
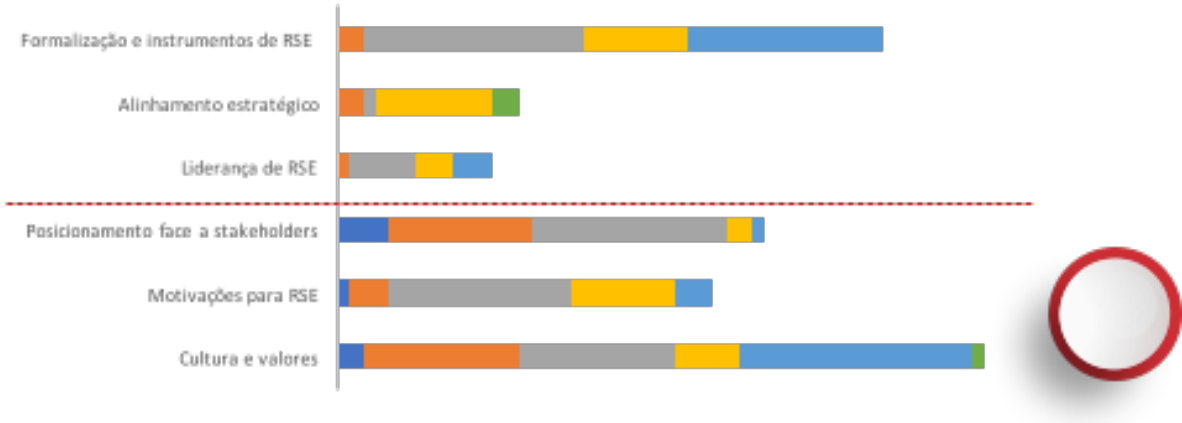


Figura 85: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidenciação dos temas dominantes (círculo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da GALP; fonte:autor



Tal como salientado na análise efetuada à empresa anterior (EDP), procedemos na introdução a este estudo, à inclusão e recuperação de algumas noções fundamentais sobre RSE estratégia, sobre o modelo de análise utilizado para estudar a maturidade e sobre o instrumento de análise de conteúdo utilizado e suas características. Fazendo uso desse resumo e exemplificações, e baseados na discussão de conceitos feita na revisão de literatura, compreendemos que os dados apontam para que a GALP se apresente numa fase de maturidade predominantemente de ‘eficiência’, exibindo, igualmente, algumas características de outras fases mais estratégicas. A empresa, estando numa fase intermédia de maturidade de RSE, aparenta estar num processo de desenvolvimento para fases de maior desenvolvimento. A análise empreendida, sugere que a GALP, um pouco à semelhança, do que se já tinha passado com a anterior empresa (EDP), apesar de se encontrar marcadamente num estado de eficiência, apresenta características que são denotativas de uma deriva estratégica, ou seja, há sinais de que se poderá estar a processar um processo de maturação estratégica relativamente à RSE, uma vez que encontramos indicadores de fases mais avançadas (‘inovação estratégica e ‘integração estratégica’), ou seja, há uma combinação de particularidades destas diferentes fases, embora com prevalência das de ‘eficiência’. São, por isso, visíveis elementos de um estado de ‘eficiência’:

- [1] as ações de RSE são ajustadas às necessidades de competitividade, produtividade, eficiência e eficácia da empresa, já que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE são originados externamente, visando diminuir, egoisticamente, os riscos de negócio e aumentar a legitimidade organizacional;
- [2] a empresa reage a questões sociais e ambientais que demonstram ser determinantes no seu ambiente envolvente, adaptando-se a elas através de interações com *stakeholders*, em que há uma visão utilitarista destes relacionamentos num contexto de uma situação de mercado, que é desafiadora;

No entanto, a empresa apresenta características que denotam a influência estratégica que se mencionou:

- [1] a RSE é percebida como fonte de inovação, mas tomada instrumentalmente. Os assuntos ambientais e sociais identificados como tendências ou desafios de sustentabilidade, a partir dos relacionamentos e envolvimento com stakeholders, são importantes para a delineação e formulação estratégica. Por essa razão, e embora com uma perspectiva utilitarista, os processos de relacionamento são geridos atendendo às expectativas mútuas, e há a sua consideração na formulação da estratégia de empresa, que alegada e retoricamente, está próxima da estratégia de sustentabilidade;
- [2] A implementação da RSE é feita com envolvimento da organização com estruturas ativas e permanentes, com permanência e persistência de estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados. Esta formalização não é todavia plena e há alguma fragmentação com falhas de alguns processos e mecanismos, e existindo alguma falta de transparência na implementação com a adoção de normas internas não verificáveis externamente.

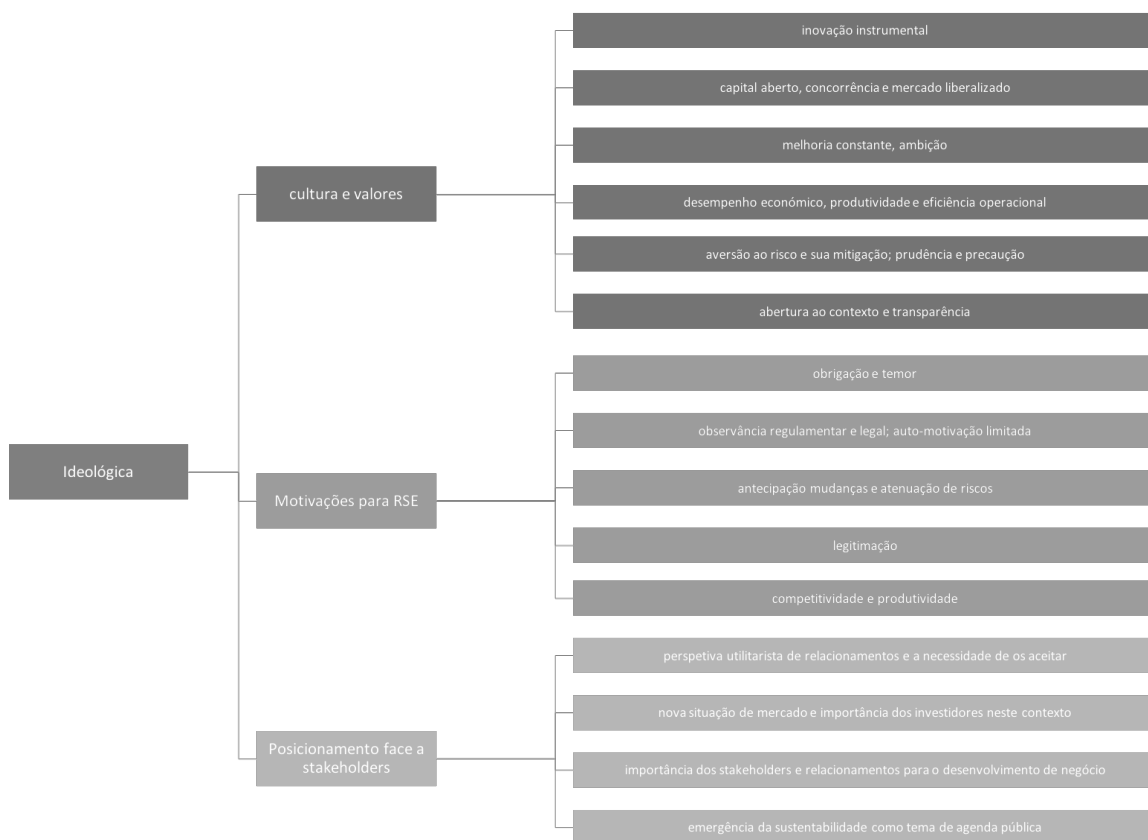
Os dados sugerem ainda que o discurso da GALP aponta para que a integração da RSE nas atividades da empresa se faça através de elementos centrais de uma via mais 'ideológica' com especial foco nas questões da 'cultura e valores' e 'posicionamento face a stakeholders', mas onde um atributo processual ('formalização e instrumentos de RSE') tem também relevância. Isto significa que os aspetos ligados aos valores, ideologia e cultura (ligados à RSE), bem como a prática de relacionamento com stakeholders, e a formalização da RSE na empresa através de diversos instrumentos acabam por ser as características que mais contribuem para o perfil que a empresa apresenta. São mais importantes para a GALP a ligação da RSE a estas questões do que a outras. Se quisermos, e utilizando a gramática já utilizada anteriormente, são mais importantes os princípios do que os processos no desenvolvimento da RSE. Como vimos há aqui uma preocupação formalista na GALP relativamente à RSE e daí o ênfase atribuído a elementos processuais importantes, que todavia são algo ilusivos, uma vez que se baseiam na falta de abertura ao contexto, alguma falta de transparência, e por isso, falta de escrutínio das práticas, processos e procedimentos.

8.6.2.3 Discussão e comentários conclusivos

- [1] Quanto ao conjunto de atributos da dimensão Ideológica temos a considerar que:
- A GALP manifesta uma preocupação natural com a situação de competitividade de mercado onde a produtividade e eficiência são valores essenciais. O seu setor de atividade, e porque é igualmente uma empresa associada à produção e refinação, leva-a também a manifestar precauções e cautelas relativamente aos riscos operacionais (rentabilidade) e reputacionais (legitimidade) enfrentados, que se traduzem numa preocupação em avaliar os impactos das suas atividades presentes e futuras. Esta cultura é todavia permeada por um reconhecimento da abertura ao contexto e à sociedade, e à importância que os stakeholders têm para a vida da empresa. Desta sensibilidade ao contexto resulta um reconhecimento da centralidade da sustentabilidade, que leva a que esta seja considerada um pilar fundamental do desempenho, chegando a considerar-se que a estratégia de sustentabilidade se confunde com a estratégia de negócio, e que estes dois conceitos não vivem separados.
- [2] A empresa tem níveis elevados de envolvimento e investimento em RSE que resultam em parte da necessidade de observância de regras e regulações, ou simplesmente do receio das possíveis consequências de não o fazer. Neste sentido o envolvimento com certos stakeholders visa antecipar mudanças e atenuar riscos e impactos inerentes ao negócio tendo por meta melhorar os graus de legitimidade empresarial. Estas influências de stakeholders acabam por determinar algumas das opções estratégicas de sustentabilidade da empresa. As estratégias e ações têm também subjacentes melhorias da situação de competitividade, eficiência e produtividade empresarial. Cria-se valor empresarial para criar valor para a sociedade.
- [3] Sobressai da análise, que a GALP reconhece a importância dos stakeholders e da manutenção de relacionamentos com diversos grupos em sociedade, embora muitas vezes estes relacionamentos sejam dominados pela empresa atendendo aos seus objetivos específicos. A empresa reconhece a influência do relacionamento com stakeholders para o desempenho empresarial, sua competitividade e eficiência. Destes sobressaem os investidores que têm um papel fundamental para os objetivos económico-financeiros da organização, acabando por influenciar outros relacionamentos da GALP. Os relacionamentos são muitas vezes forçados pelo impacto que os stakeholders podem ter na vida organizacional. A figura 86

apresenta uma síntese gráfico dos resultados.

Figura 86: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da GALP (via entrevista concedida); fonte: autor



[4] Já relativamente ao conjunto de atributos da dimensão processual, deve ser salientado que:

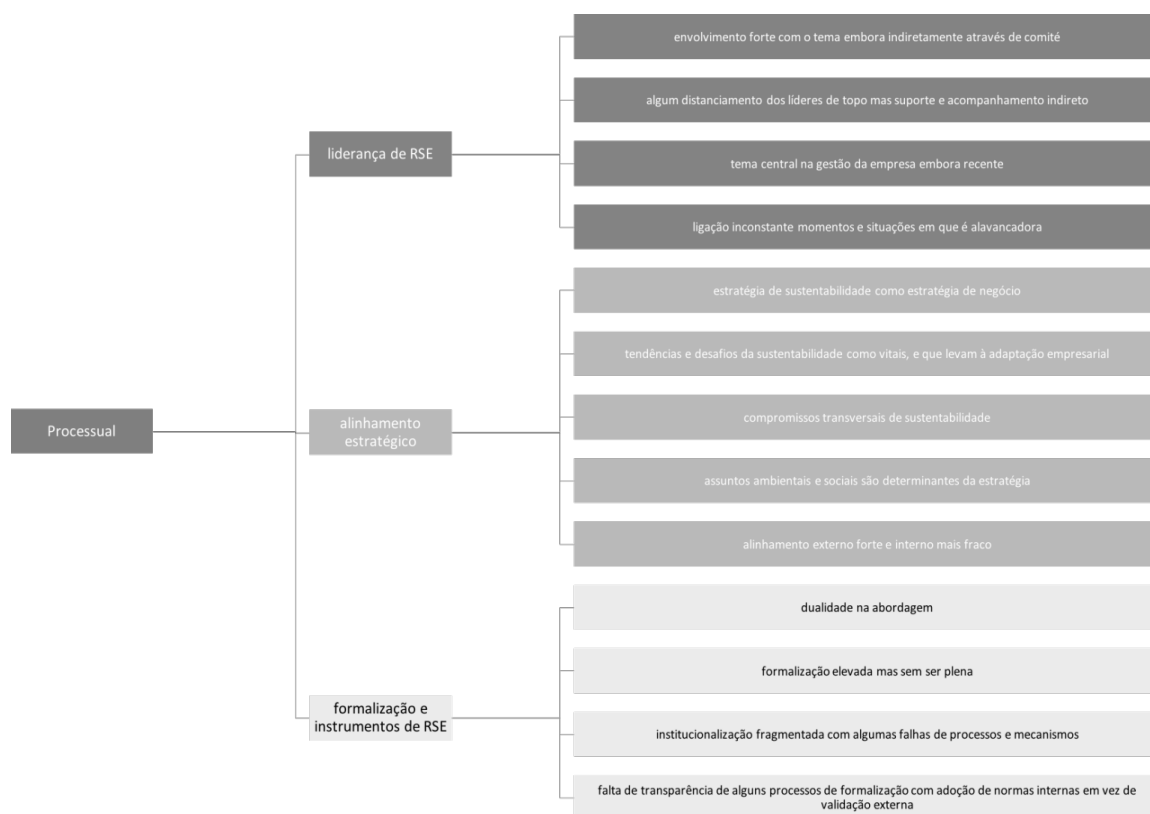
Os gestores de topo acompanham formalmente as questões relativas a assuntos sociais e ambientais, apoiando os desenvolvimentos e práticas desta área. Parece contudo existir algum distanciamento, que fica patente no facto de ser um membro não executivo do Conselho de Administração, o gestor de topo que mais de perto acompanha os desenvolvimentos desta área. Há incentivos internos e externos que mobilizam os gestores de topo para este envolvimento e para que sejam eles por vezes ativos promotores destas iniciativas e as tornem bandeira do desempenho organizacional.

Os dados sugerem que o processo estratégico da GALP é muito influenciado pelas exigências e desafios que se manifestam ao nível da sua envolvente de negócio. A emergência de assuntos sociais e ambientais críticos num passado relativamente

recente, na esfera dos negócios, leva à sua priorização para a empresa, e conduz a que o processo e desenho estratégico sejam profundamente influenciados por estas forças. A consideração destas forças e a sua ponderação, enquanto oportunidades ou ameaças de negócio, levou a que elas se constituíssem como determinantes estratégicos. A tradução prática feita pela empresa, foi sob a forma de compromissos de negócio, em função dos quais a estratégia de negócio é desenhada e que são fortemente influenciados pelo paradigma da sustentabilidade. Não se fala por isso de estratégia de sustentabilidade, uma vez que ela se confunde com a própria estratégia de empresa e de negócio. Se este alinhamento é profundo e enraizado a nível estratégico externo, o mesmo não se pode dizer a nível interno, necessitando que a empresa continue a trabalhar para ultrapassar as barreiras naturais à implementação.

A GALP apresenta alguma dualidade em termos de formalização e instrumentos de RSE. Por um lado, apresenta uma estruturação muito grande com claros sinais de grande integração nos processos organizacionais das questões da sustentabilidade. Por outro lado, apresenta algumas abordagens mais parcelares e fragmentadas, como por exemplo no que diz respeito à avaliação de impactos e de valor, ou relativamente à certificação e auditoria. Os dados sugerem ainda que apesar desta abordagem parcialmente centrada na utilidade e eficiência, a GALP está a caminhar para a formalização plena. A figura 87 apresenta uma síntese gráfica dos resultados.

Figura 87: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da GALP (via entrevista concedida); fonte: autor



- [5] Os dados sugerem que existe coerência entre os resultados obtidos neste estudo e o perfil de criação de valor de sustentabilidade da GALP para a economia nacional (estudo A) que apontavam a GALP como uma das empresas que destruíam valor para o referencial.
- [6] A análise efetuada sugere que a integração da RSE na GALP é feita preferencialmente por certas características ou atributos. Estes atributos (acima mencionados) são reveladores das prioridades que são atribuídas pela empresa na inclusão de elementos de RSE na sua arquitetura organizacional. Os dados sugerem que se dá alguma primazia aos princípios da RSE, ou seja, à inclusão destas preocupações ao nível da cultura, valores e da ideologia empresarial. Neste sentido a integração da RSE na empresa é feita, predominantemente, pela dimensão ideológica, e menos através dos processos (abordagem mais fragmentada) ou das consequências (que são negativas). Há, no entanto, que reafirmar que os aspetos procedimentais (embora fragmentados, como se referiu) assumem especial

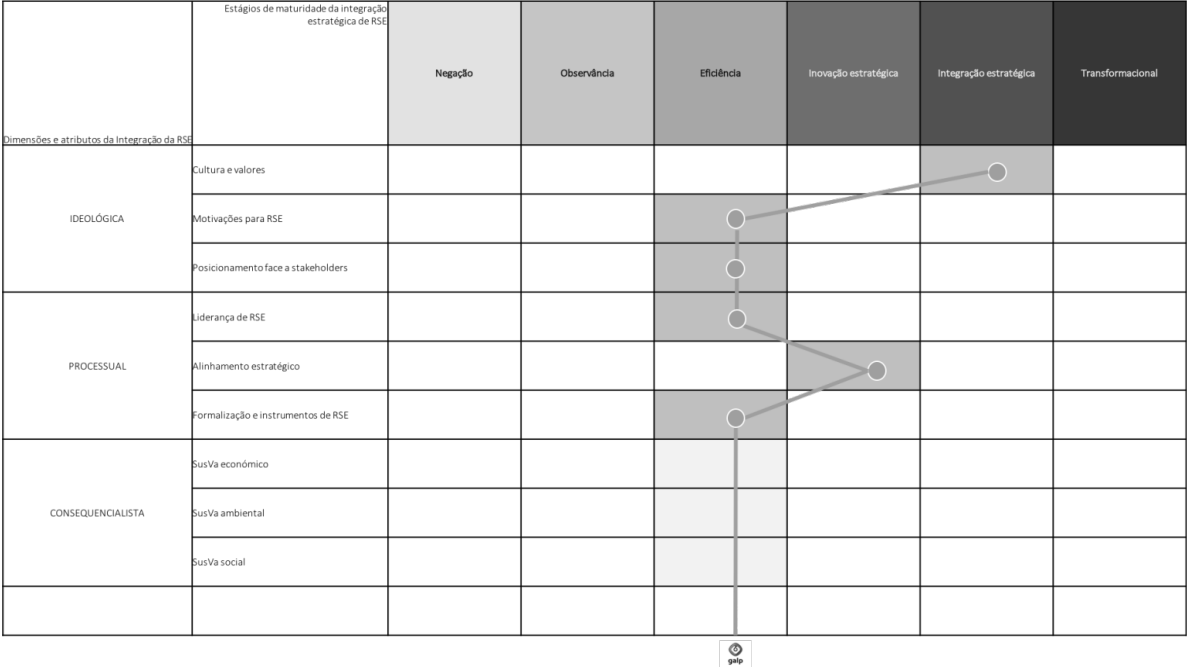
importância e formam, eles também, um elemento importante do auto-conceito de RSE que a empresa manifesta. A análise sugere ainda que a empresa se encontra num estado intermédio de maturidade (eficiência) de RSE, embora haja sinais de que a empresa se movimenta para níveis de mais elevada maturidade (alinhamento estratégico). Aquilo que os dados sugerem é que a empresa tem uma visão sofisticada da sustentabilidade, mas que do ponto de vista processual, a sua integração ainda se dá de forma bastante intrumental, indo-se adaptando e ajustando ao ambiente envolvente, e desenvolvendo processos interativos desiguais com stakeholders essenciais para o desenvolvimento do negócio, donde se destacam os investidores. Salienta-se também que as ações de RSE são influenciadas por questões relacionadas com a observância legal e regulamentar, mas sobretudo por questões de competitividade, produtividade e eficiência, ligadas à situação de mercado (recentemente liberalizado) que a empresa enfrenta. Neste sentido, compreende-se que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE tenham influência externa, onde a par da meta de melhoria da situação de competitividade e produtividade, há objetivos de legitimação pública (decorrentes dos desafios específicos do setor de atividade). Há uma forte formalização da RSE mas a sua institucionalização é fragmentada com alguma falta de validação externa. A liderança apresenta algum distanciamento embora seja suportiva, declinando o processo decisório em comité autónomo. As iniciativas de RSE são vistas como formas de melhorar o desenvolvimento de negócio e criar valor sobretudo para a empresa, mas ainda não totalmente compreendidas e adotadas por toda a hierarquia

- [7] A nível estratégico a GALP identifica a sua estratégia de negócio com a estratégia de sustentabilidade (ou vice-versa), o que demonstra à partida, um forte alinhamento estratégico entre estes dois níveis. A existência de compromissos empresariais aglutinadores e inspiradores da ação empresarial, onde a RSE/sustentabilidade é elemento determinante, são um sinal da forma como os assuntos sociais e ambientais são considerados superiormente na empresa e que o alinhamento externo é particularmente forte. No entanto, ao nível do alinhamento interno existem algumas dissensões entre pensamento e ação, que levam a que a ligação entre formulação e execução estratégicas não seja inteiramente conseguida, o que contribuirá para as consequências que conhecemos (estudo A) ao nível da criação/destruição de valor. Isto acaba por ser consistente com aquilo que

defendemos no capítulo 3 deste documento quando defendemos uma sequenciação de passos até à criação de valor.

- [8] Dos dados sobressai ainda que os determinantes da ação responsável parecem estar localizados a nível nacional e transnacional (Aguilera et al., 2007). Interessante verificar que, seguindo as ideias de Aguinis e Glavas (2012) há pressões de caráter institucional (relações com stakeholders, regulação institucional e exigências de regulação, entre outras) influenciadoras dos processos e mecanismos subjacentes a certas iniciativas de RSE, bem como outras de caráter organizacional (missão e valores da empresa e governança empresarial). Salienta-se ainda que no caso da GALP parece existir um conjunto de forças macro, meso e micro (Orlitzky et al., 2015) a influenciarem a ação responsável da GALP, ou seja, há forças institucionais nacionais (e devido à atividade internacional da empresa, também a esse nível), outras relativas à empresa e seu setor de atividade e seu contexto específico, que parecem ser influentes nos processos. Sobressai ainda o reconhecimento que determinados stakeholders são mais influentes para a estratégia e prática neste campo. No caso concreto da GALP, salientam-se os investidores e a liderança de topo, e ainda os colaboradores, surgindo menções clarificadoras no discurso (Aguinis e Glavas, 2012).
- [9] A figura 88 abaixo apresenta o perfil de maturidade em RSE estratégica da GALP, utilizando para tal a grelha associada ao modelo conceptual integrador de análise proposto no capítulo 4 deste documento.

Figura 88: perfil de maturidade de RSE apresentado pela GALP; fonte:autor



8.6.3 Mota Engil, S.A. (ME)

8.6.3.1 Introdução

No estudo A apurámos que a ME é uma das empresas estudadas que se encontra no topo da hierarquização por nós sugerida, sendo, por isso, constituinte do sub-grupo de empresas com melhores desempenhos em termos de sustentabilidade empresarial, a par da EDP R e da REN .

No âmbito deste estudo (B), e como indicámos anteriormente, a ME e a REN são as empresas a serem estudadas, do grupo daquelas com melhor desempenho.

Apesar da ME apresentar no período 2010-15 uma diminuição dos seus resultados líquidos e da rentabilidade do capital, concluímos (estudo A) que os resultados sugerem que a empresa evoluiu favoravelmente em termos do seu desempenho económico-social absoluto. Quanto aos indicadores sociais analisados, verifica-se também uma evolução favorável, embora seja de salientar que o custo médio do trabalho diminuiu marginalmente (6,45%). Já os indicadores ambientais selecionados para análise manifestam uma degradação ao longo da série temporal (consumo de energia, emissões de GEE e produção de resíduos).

Pudémos ainda verificar que de 2010 a 2015, excetuando a ‘população empregada’, a eficiência da utilização dos recursos selecionados (económico, sociais e ambientais) aumenta sempre, sendo isso sinal de uma melhor utilização desses recursos e, por consequência, de aumentos da eficiência e eficácia operacionais a ela associadas. Propusémos acerca disto, que a empresa está, progressivamente, a utilizar melhor os recursos analisados que estão à sua disposição, embora, como apresentámos, em alguns casos não tão bem como a média das empresas da economia nacional. Ao analisarmos as contribuições de valor de cada recurso ao longo da série, verificámos que todos os recursos com excepção de ‘população empregada’ tinham contribuições de valor positivas para o referencial, deixando aqui alguma margem para melhorias em termos dos

recursos sociais. Compreendemos ainda que no caso da ME, só os recursos sociais não são, em média, utilizados ao longo da série de uma forma criadora de valor para a economia nacional, e todos os outros melhoram o seu desempenho no período 2010-15. Isto significa que há espaço para aperfeiçoamentos do desempenho organizacional e introdução de medidas tendentes a melhorar o contributo de valor dos recursos sociais para a sustentabilidade do referencial (no caso, a economia nacional).

Do estudo sobre a criação de valor sustentável verificámos ainda que a economia nacional está a ganhar valor, em termos médios, por o conjunto de recursos analisados estar a ser utilizado pela ME e não por outras empresas, em média, da economia nacional (SusVa). Deste conjunto de recursos, somente os recursos sociais (emprego e remunerações) não estão a ser utilizados de uma forma criadora de valor (SusVa social), sendo que todos os outros criam valor (SusVa económico e SusVa ambiental), ou seja, a economia nacional por estar a atribuir estes recursos ambientais e económico à ME está a ganhar valor e oportunidades de sustentabilidade. O conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor da ME são os recursos económicos, pelo que é sobre a gestão da utilização destes recursos e processos organizacionais associados, a que deve ser preferencialmente devotada atenção. Os dados sugerem ainda que a eficiência de sustentabilidade da ME supera aquela do referencial em cerca de 49%, e que a empresa está a criar valor sustentável por cada € de vendas realizadas, demonstrando a sua capacidade de gerar valor com os recursos utilizados repercutíveis nas vendas

Do ponto de vista consolidado o comportamento da empresa nos rankings criados para este conjunto de dez empresas é acima da média, e a empresa é a segunda (SusVa), terceira (RCR%) ou quarta (MVS) colocada nas hierarquizações sugeridas.

8.6.3.2 Resultados da análise categorial temática¹⁴⁸

8.6.3.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa¹⁴⁹

A fase de maturidade em que a empresa se encontra, conjugada com a via preferencial de integração da RSE exibida pela Mota Engil, revelam o perfil de RSE/sustentabilidade estratégica da empresa. O desenho apresentado emerge da situação concreta que a empresa revela relativamente a cada um dos atributos constituintes das dimensões do modelo integrador. Face a isto, importa explorarmos as contribuições de cada um deles para o perfil exibindo, olhando ao seu desempenho.

Cultura e valores

Neste segmento, como já tivémos oportunidade de referir, procuramos olhar a orientação existente para questões relacionados com RSE e a sua saliência na cultura empresarial da ME, tentando identificar no caminho, os valores que se mostram mais decisivos na forma como os membros organizacionais abordam e tentam em conjunto resolver problemas associados a esta

¹⁴⁸ A tabela no apêndice 14 apresenta os resultados da análise categorial temática da entrevista concedida pela ME. A tabela em questão utiliza os princípios expostos na secção do método relativamente aos procedimentos desenvolvidos, nomeadamente no que respeita ao recorte e codificação das unidades temáticas. De forma a incrementar a transparência do processo, a totalidade das unidades recortadas são incluídas. A tabela no apêndice 14 apresenta quatro colunas, sendo que a primeira respeita à dimensão/atributo analisado, a seguinte à sua localização na entrevista transcrita, a terceira reporta-se ao enunciado extraído e a última coluna respeita à categorização temática efetuada para a fase de maturidade em RSE.

¹⁴⁹ Os quadros que se associam às análises de cada um dos atributos do modelo, são formados a partir das percentagens (unidades temáticas afetas ao atributo/total de unidades temáticas da entrevista) de unidades temáticas extraídas da entrevista da empresa relativas a cada atributo sob avaliação. Os quadros de dupla entrada, especificam em linha o atributo sob análise, e em coluna a fase de maturidade que aquele enunciado concreto relativo àquele atributo específico, exprime ou traduz. Numa análise, por exemplo, a 'liderança de RSE' a existência de uma percentagem de 5% na fase de 'eficiência', significa que 5% do total de unidades temáticas extraídas da entrevista são relativas a 'liderança de RSE' encarada de uma perspetiva de 'eficiência'. A totalidade dos quadros dos atributos para cada empresa, são consolidados e reconciliados na secção relativa à análise do perfil de maturidade estratégica em RSE da empresa, e da análise da via de integração preferencial da RSE na empresa.

temática.

A análise efetuada, sugere a existência na ME de uma disposição estratégica na cultura e valores da ME relativamente à RSE/sustentabilidade empresarial, que é, no entanto, atravessado por uma preocupação forte com questões relacionadas com a sua relação com a eficiência e produtividade, ou seja, com o desempenho operacional da empresa (ver tabela 104).

Tabela 104: Análise do atributo 'Cultura e valores' para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Cultura e valores	0.00%	2.67%	4.89%	4.00%	5.33%	0.44%

Dos resultados da análise decorre que a empresa manifesta ao nível das questões valorativas, ideológicas e culturais, maturidade e sofisticação. Os dados sugerem uma **preponderância de uma lógica de 'integração estratégica'**, embora com uma influência marcante de outras categorias, nomeadamente **'eficiência' e 'inovação estratégica'**.

Os resultados apontam, por isso, para que a cultura da ME esteja centrada no reconhecimento dos valores de parceria, abertura e confiança relativamente ao mercado e sociedade, em que a sustentabilidade e a RSE são conceitos importantes para o negócio da empresa, e onde a gestão de expectativas dos stakeholders é importante para manter a empresa atualizada e permite que ela permaneça dominante no mercado, ou para utilizar a expressão da própria empresa, 'para se manter no jogo'. Reconhece-se, por isso, a influência da situação de mercado enfrentada onde a produtividade e eficiência tomam papel importante no desenvolvimento organizacional, que leva por vezes a que haja uma visão mais fragmentada sobre a RSE e a sua utilização mais instrumental.

Da análise categorial temática desenvolvida ¹⁵⁰ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela ME quanto a ‘cultura e valores’:

- [1] A ME, enquanto empresa centrada no universo da construção civil, desenvolve sobretudo projetos de elevada dimensão envolvendo grandes empreitadas em várias geografias. A empresa é maioritariamente de capital nacional e de raiz familiar, mas a sua dimensão presente levou-a à internacionalização e ao desenvolvimento de atividades em diversas partes do globo. Da descrição efetuada sobressai a extrema importância dos clientes internacionais e a pressão por eles exercida. Os responsáveis da ME utilizam, por essa razão, uma interessante metáfora para descrever a sua atividade centrada em empreitadas internacionais: caracterizam-se como estando sujeitos a uma mentalidade de ‘circo’ já que após ganharem os projetos vão para os locais da obra e “chegam, montam a tenda, estão ali um bocado de tempo e depois desmontam a tenda e vão-se embora para outro lado” (MEENT 2 32 -36);
- [2] Daqui emerge um dos traços fundamentais da cultura da empresa, ou seja, a necessidade de interação com comunidades diferentes e de adaptação contínua à envolvente, que outras empresas sem esta vocação mais ‘móvel’ apresentam, e que predispõem a empresa para a abertura e para o estabelecimento de relações de confiança com os stakeholders da empresa (MEENT 1 27-30; MEENT 2/3 42-6);
- [3] Decorre daqui a necessária predisposição dos colaboradores para a integração e para a compreensão dos contextos, continuamente diferentes e diversos, que vão

¹⁵⁰ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘cultura e valores’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

enfrentando ao longo da sua atividade. Estes processos foram sendo sedimentados e surgem agora como um traço vincado da forma da ME atuar operacionalmente (MEENT 3 17-19; MEENT 3 27-31);

- [4] Esta característica acaba por ser reforçada pelos traços de cultura familiar apresentada pela empresa. Sendo detida a 60% por um mesmo acionista desde a fundação, os valores do acionista de referência, centrados na fiabilidade, continuidade, entreajuda e no reconhecimento da importância do 'outro', acabam por se misturar, com esta necessidade operacional e instrumental. Os valores familiares do acionista de referência reforçam ainda, a ligação e atenção permanente ao contexto e a abertura à sociedade. (MEENT 4 4-12; MEENT 4 14-20; MEENT 13/14 6-27);
- [5] Ainda relacionado com este traço, encontramos outro, que é a importância do trabalho em equipa e a necessária capacidade de adaptação a uma lógica não-individualista por parte dos colaboradores da empresa, que ainda por cima, uma vez que estas equipas estão sempre em mutação, têm de apresentar uma enorme flexibilidade e agilidade atitudino-comportamental (MEENT 5 13-18; MEENT 5 20-29; MEENT 6 24-37)
- [6] Esta preocupação e necessidade encontra-se fortemente enraizada na empresa e faz já parte do processo de aculturação (MEENT11 3-19);
- [7] Há aqui todavia dois sinais que emergem desta preocupação. Por um lado algum paternalismo, uma vez que há uma preocupação pela forma como as pessoas estão preparadas para enfrentar todos os desafios, não simplesmente técnicos. Por outro, a procura contínua pela eficiência e produtividade operacionais, que têm de ser garantidas desde a formação uma vez que uma empresa organizada por projetos precisa de ter grandes níveis de autonomia hierárquica e empoderamento. (MEENT 11 27-37; MEENT 11 19-27; MEENT 26 33-38);
- [8] Esta questão da busca pela eficiência e produtividade, é também um aspeto essencial da cultura organizacional e está ligada à formação base dominante nos quadros da empresa (engenharia), que faz sobressair determinados valores considerados chave (MEENT 5/6 35-5; MEENT 6 10-15; MEENT 7 9-14; MEENT 8 23-27);
- [9] O facto de ser uma empresa privada num mercado concorrencial transporta para a matriz cultural duas preocupações essenciais, que são a necessidade contínua de gerar novos projetos e carteira de encomendas e da importância da relação com

clientes. A busca de eficiência e produtividade, que por vezes fazem com que a sustentabilidade não esteja no topo das prioridades, é um aspeto importante para compreendermos a ME (MEENT 17/18 38-6; MEENT 10 7-8; MEENT 8 1-3; MEENT 18 8-13; MEENT 10 14-16);

[10] A sustentabilidade surge como natural neste quadro, porque os seus desafios e exigências são constituintes e componentes das preocupações de negócio, e acabam por direta ou indiretamente, contribuir para o mesmo, mais não seja pelas exigências que investidores e clientes (globais) apresentam neste domínio (MEENT 22/23 34-2; MEENT 29 3-4; MEENT 30 30-34).

Motivações para a RSE

Como já tivemos oportunidade de referir procura-se aqui explorar as motivações para as atividades de RSE, tentando compreender as razões subjacentes aos investimentos em RSE, e compreender a origem desses incentivos. Os dados apontam para que a ME tenha uma **orientação dominante de ‘inovação estratégica’** mas com elementos característicos de outras fases, especialmente de **‘integração estratégica’**, mas também de **‘eficiência’** (tabela 105 para um resumo de resultados).

Tabela 105: Análise do atributo ‘Motivações para RSE’ para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Motivações para RSE	0.00%	0.44%	4.89%	5.78%	5.33%	0.44%

Compreende-se daqui que há uma predominância de razões externas, que rodam em torno da diminuição de riscos, legitimação e criação de vantagens de mercado, para o envolvimento ME com a RSE e sustentabilidade empresarial. Há a considerar, no entanto, que existe também uma forte influência cultural nestas motivações, ou seja, que a forte cultura familiar e reconhecimento da importância dos stakeholders para a vida da ME, levam a que esteja presente, igualmente, uma auto-motivação de carácter altruísta nestes investimentos.

Da análise categorial temática desenvolvida ¹⁵¹ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela ME quanto a ‘motivações para a RSE’:

- [1] Do discurso da ME sobressai precisamente o papel que a cultura da empresa e, inerente a isso, a cultura do acionista de referência, têm sobre o envolvimento com questões relacionadas com a RSE. Essa influência está, alegadamente, na origem da Fundação, criada pela ME para lidar com estas questões (MEENT 4 4-12; MEENT 21 18-30);
- [2] Esta mesma cultura de ligação e de interação com a envolvente, acaba por estar na origem do envolvimento voluntário e altruísta da empresa com as comunidades, fazendo uso daquilo que instrumentalmente a empresa de melhor tem para dar: o seu saber e experiência técnica numa área em que as comunidades necessitam de apoio. As motivações para a RSE nesta perspetiva são altruístas, filantrópicas, voluntárias mas sempre relacionadas com o património cultural e valorativo que a empresa detém (MEENT 2 23-25; MEENT 2 3-18);
- [3] As atividades de relacionamento com a sociedade acabam por demonstrar esta preocupação com o que vai acontecendo à volta da empresa na sociedade civil, e a forma proativa como a empresa lida com os desafios à sua volta. (MEENT 12/13 36-3; MEENT 13 19-219);
- [4] Esta contínua interação e preocupação é incentivada internamente, e portanto bem acolhida, como que refletindo aquilo que a empresa é e deve ser em sociedade (MEENT 14 10-17; MEENT 14 23-28);

¹⁵¹ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘motivações para a RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [5] Podemos considerar que, neste sentido, a RSE/sustentabilidade empresarial é auto-motivada, ou seja, não é algo imposto mas antes algo que está ligado ao mais fundamental que a empresa é (MEENT 17 13-23; MEENT 22/23 22-2);
- [6] Na base de todas as outras prioridades da ME está a RSE; é ela que suporta todos os outros objetivos, sem ela nada é conseguido (MEENT 19 19-21);
- [7] Há uma identificação da RSE/sustentabilidade com a ideia de responsabilidade civil, que conduz a uma auto-vinculação a certos princípios e normas, e a uma constante motivação para o envolvimento partindo de uma lógica de sustentabilidade (MEENT 17 25-35);
- [8] Sobre esta vocação e motivação principal, acabam por ser adicionadas outras razões para o investimento e envolvimento com a RSE/sustentabilidade empresarial, havendo uma aparente dualidade na ME quanto a este tema, embora, como explicámos, devamos entendê-lo antes como um complemento, ou seja, sobre esta motivação centrada em valores sólidos e estabelecidos, é que são consideradas outras razões para o investimento, como sejam a legitimação externa e a mitigação de riscos. (MEENT 22 13-18; MEENT 28/29 34-2);
- [9] Não se pode, todavia, deixar de lado a lógica de eficiência, ou seja as motivações externas e egoístas para o investimento. A empresa está num ambiente de negócios dinâmico e competitivo, em concorrência a nível global, onde as questões de investimento, e da prática da sustentabilidade empresarial, nas suas vertentes quer social como ambiental, são quase um pré-requisito para continuar no negócio. Quer investidores como, sobretudo, clientes, têm exigências, atuam de acordo com certas normas, e são eles próprios pressionados em direcção ao cumprimento dos padrões internacionais de sustentabilidade (certificação, auditoria, etc.). Se a ME não cumprir, coloca em risco a sua própria sobrevivência. Como dizem os responsáveis da ME, se a empresa não tem valor, acaba por não construir valor (MEENT 19 11-12; MEENT 10 1-11; MEENT 29 3-19);
- [10] Daí ser importante também um outro conjunto de razões para o investimento em RSE/sustentabilidade empresarial, que não somente altruista. A empresa precisa de projetos, de carteira, de gerar resultados, que só consegue fazer se tiver em prática uma série de políticas e mecanismos. O investimento e envolvimento, é neste sentido, motivado externamente e de carácter egoísta, para atingir resultados, algo que como vimos, está também relacionado com aspetos culturais que a empresa apresenta, nomeadamente a formação dominante entre os quadros da empresa

(MEENT 8 18-21; MEENT 5/6 30-25).

Posicionamento face a stakeholders

Neste segmento analisam-se os relacionamentos mantidos pela ME com os seus stakeholders, e como a empresa os idealiza e como encara o impacto que eles têm na gestão dos negócios e desempenho organizacional. O discurso da ME é dominado prioritariamente por **uma orientação estratégica, ou seja, ‘inovação estratégica’ e ‘integração estratégica’**. A tabela 106 apresenta um resumo dos resultados.

Tabela 106: Análise do atributo ‘Posicionamento face a stakeholders’ para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Posicionamento face a stakeholders	0.89%	3.11%	2.22%	5.33%	4.89%	0.44%

Os dados sugerem, por isso, que a empresa reconhece a existência de relacionamentos com stakeholders que manifestam influência recíproca, e que há um espírito e prática de parceria construtiva entre stakeholders e a empresa.

A análise empreendida¹⁵² atribui saliência a alguns vetores, que de seguida se apresentam enquanto elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela ME quanto a ‘posicionamento face a stakeholders’:

¹⁵² A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘posicionamento face a stakeholders’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [1] A ME desenvolve as suas atividades num setor, cujas competências e consequências práticas, beneficiam transversalmente a sociedade. Vimos já que, sendo a empresa uma empresa de construção, desenvolve obras públicas, apresentando especial experiências no campo das infra-estruturas. Além disso a maioria do seu pessoal é qualificado (engenharia e construção) em ações práticas com elevado impacto potencial, e benefício direto para a sociedade, suas comunidades e populações. Estas características empresariais têm conferido à empresa e seus colaboradores, componentes culturais que tornam a ideia de interação com as comunidades muito presente e forte, chegando a levar os responsáveis a considerar que há elementos de serviço à sociedade nas suas atividades. Inevitavelmente, estas ideias fortes e enraizadas, influenciam diretamente a forma como os stakeholders são vistos e como com eles são mantidos relacionamentos. Há, por exemplo, uma consciência forte de que os colaboradores podem fazer a diferença nos meios em que se inserem (aspeto cultural saliente) e daí a o espírito de colaboração entre estes stakeholders e a empresa, na identificação e tentativa de resolução de problema sociais (como é o caso de obras sociais feitas por voluntários da empresa com o apoio da mesma). Estas atividades, apelidadas de voluntariado, acabam por demonstrar um espírito de parceria entre stakeholders e empresa (MEENT 1 32-41; MEENT 2 7-14; MEENT 2 15-18; MEENT 2 19-23);
- [2] O relacionamento de qualidade com os stakeholders é considerado fulcral para o bom desenvolvimento das atividades da empresa. Há um reconhecimento do papel que a empresa tem na vida dos stakeholders (nem sempre bom) e vice-versa, ou seja, há uma influência recíproca que é abordada positivamente pela empresa. As obras que são desenvolvidas, quase que obrigam à ligação com os stakeholders (neste caso as comunidades) e conduzem à criação de entendimentos de parte a parte. (MEENT 2 29-30; MEENT 2/3 40-1; MEENT 3 10-14; MEENT 2 32-36; MEENT 3 2-7);
- [3] Há uma preocupação desde a fundação da empresa com a interação com as comunidades, muito fomentada, ou pelo menos apoiada, pela cultura familiar, sedimentada em certos valores (MEENT 4 6-12; MEENT 4 14-18; MEENT 12/13 38-10; MEENT 13 19-21; MEENT 20/21 34-3);
- [4] Outro aspeto que deve ser salientado, é a importância que o tipo de atividade da empresa tem sobre os processos de gestão, que conduzem à necessidade do trabalho de equipa com grandes níveis de autonomia e empoderamento. Esta

orientação acaba por demonstrar elevados graus de confiança com os stakeholders, bem como, grande proximidade e coorientação (MEENT 5 15-18; MEENT 5 20-29; MEENT 6 35-39; MEENT 26 33-35);

- [5] Um elemento importante para a ME é o relacionamento, não só com as comunidades, mas também, graças ao ambiente competitivo em que a empresa se insere, com os clientes e os investidores. A empresa não só reconhece a importância, como ainda alimenta a parceria com estes stakeholders, nesses relacionamentos, essenciais para o desempenho empresarial (MEENT 10 1-20; MEENT 16 19-22; MEENT 28/29 37-24).

Liderança de RSE

Procura-se na análise deste atributo compreender qual o posicionamento da liderança de topo da ME relativamente à RSE e qual a implicação que têm com ela. O discurso da ME apresenta uma **preponderância estratégica com as orientações de ‘integração estratégica’ e ‘inovação estratégica’** a salientarem-se (ver tabela 107 para um resumo).

Tabela 107: Análise do atributo ‘Liderança de RSE’ para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Liderança de RSE	0.00%	0.44%	0.00%	4.00%	4.89%	0.44%

Os dados sugerem, por tal, a predominância de uma abordagem em que a liderança de topo se envolve estrategicamente com a RSE/sustentabilidade empresarial, tornando-a uma sua causa, sendo sua promotora e das suas iniciativas, sendo a RSE utilizada como instrumento para reforçar as políticas e posições da empresa. A liderança de topo com o seu envolvimento, acaba por funcionar como divulgadora e transmissora ativa das ideias associadas à RSE.

Da análise desenvolvida¹⁵³ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela ME quanto a ‘liderança de RSE’:

- [1] Um dado relevante, que contribui para um entendimento da ligação da ME com estas matérias e da importância que elas assumem para a empresa, é o facto de que esta foi a única das entrevistas realizadas por nós que contou com a presença de um administrador, que se envolveu do princípio ao fim com o processo, manifestando um interesse e disponibilidade perfeitamente singulares. A existência de um administrador com o pelouro da sustentabilidade é, todavia, uma realidade recente na empresa. (MEENT 21 33-35; MEENT 22 4-14);
- [2] Apesar desta formalização ser recente, esta é uma preocupação histórica da liderança de topo que desde a fundação presta atenção, tempo e cuidado a estes temas, uma vez que há a convicção de que a empresa, embora procure ser competitiva e produtiva num ambiente concorrencial dinâmico, graças à atividade que desenvolve, tem uma missão “quase” de serviço público que se encontra na matriz identitária da organização. A liderança de topo acredita que devido a isso, ao fazer algo de bom pela organização, acaba por ter reflexos na sociedade, e dessa perspetiva contribui, não só para a sustentabilidade da empresa, mas também para o desenvolvimento sustentável (MEENT 4 5-21; MEENT 19 15-17; MEENT 20 18-20);
- [3] O tema da sustentabilidade é um dos desafios estratégicos aceites pela liderança de topo e por ela discutida, daí resultando orientações para o resto da empresa. A liderança faz questão de estar envolvida nas decisões e de as transmitir para a

¹⁵³ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘liderança de RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explicita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

totalidade da organização, reforçando os seus sentido e orientação. O tipo de organização, necessariamente carregada de autonomia e empoderamento, torna o papel da liderança de topo essencial para consolidar prioridades e acentuar objetivos e metas, sendo naturalmente estas algumas das tarefas que são aceites e assumidas pelos gestores de topo, como que criando um fio condutor para a ação (MEENT 26 31-38; MEENT 27 2-5; MEENT 30 4-12; MEENT 25 13-16);

- [4] A permanente interação com a envolvente, algo já salientado na análise de outros atributos, é algo que é assumido como uma prioridade pela liderança, que a assume de modo proativo e dinamizador (MEENT 13 12-14; MEENT 13 19-21; MEENT 12 23-30; MEENT 14 23-28; MEENT 13/14 32-2; MEENT 12/13 36-4);
- [5] Esta abordagem às questões associadas a temas sociais e ambientais, tomadas em mãos pela liderança de topo, começam agora a ser mais estruturadas e formalizadas, e estendidas à restante hierarquia, seja via formação ou outras formas de disseminação e transmissão (MEENT 14 4-17; MEENT 11 14-32).

Alinhamento estratégico

A análise do presente atributo tem a ver com a operacionalização da RSE. O objetivo é explorar a interligação entre estratégia de RSE e a estratégia de empresa, tentando compreender a ligação entre elas e solidez da mesma. Da análise categorial temática efetuada resulta que o discurso da ME apresenta uma **orientação dominada por um estado de ‘integração estratégica’** (ver tabela 108 para um resumo de resultados).

Tabela 108: Análise do atributo ‘Alinhamento estratégico’ para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Alinhamento estratégico	0.00%	0.44%	3.11%	0.00%	9.33%	0.00%

Esta predominância sugere uma ligação forte e robusta entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE. Há uma evidente ligação da estratégia de empresa à temática tornando-a uma parte integrante central e crucial da sua arquitetura prática e conceptual. Estratégia de RSE é um aspeto essencial do desenvolvimento de negócio e da presença da empresa nos mercados e em

sociedade. A análise desenvolvida¹⁵⁴ atribui saliência a alguns elementos que acabam por expressar a maturidade apresentada pela ME quanto a ‘alinhamento estratégico’:

- [1] Por vezes as empresas externalizam em fundações algumas das suas atividades para “deixarem de ter responsabilidades sociais”. São inúmeros os casos, especialmente em Portugal. A ME reconhece o papel da fundação que detém, mas, interessantemente, sublinham que a ideia de sustentabilidade e RSE que partilham, vai muito mais além do que esse “braço armado” que têm. O conceito de sustentabilidade é mais profundo e atravessa transversalmente a empresa, abarcando os três pilares, com especial ênfase no social e no reconhecimento da importância que os stakeholders (nomeadamente os colaboradores) têm naquilo que a ME é (MEENT 1 16-25; MEENT 1 25-41);
- [2] Daqui sobressai que a sustentabilidade/RSE é algo bastante profundo e enraizado na ME, havendo uma ligação estreita entre os seus desígnios e aqueles da própria empresa. Podemos considerar neste sentido que há uma intensa ligação entre estes dois níveis estratégicos, sendo que a sustentabilidade está subjacente às outras prioridades de negócio: é central à forma de estar, à visão e à estratégia da empresa (MEENT17 13-23; MEENT 17 25-31; MEENT 17 34-35);
- [3] Na natureza da empresa encontra-se esta disposição para as questões sociais e ambientais, que os responsáveis consideram equivaler a um serviço público, no sentido em que tudo o que fazem tem reflexos na, e consequências para a, sociedade (MEENT 19 16-21);

¹⁵⁴ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘alinhamento estratégico’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [4] A empresa assume que o alinhamento não é completo e tem que ser desenvolvido, mas este é um trabalho que está a em curso e visa uma ainda maior integração e alinhamento do que aquele existente. Há nesta perspectiva uma consciência da necessidade de melhoria dos níveis de alinhamento entre níveis estratégicos, e da consequente integração mais densa das preocupações de RSE/sustentabilidade empresarial no edifício empresarial (MEENT 22 20-26; MEENT 22 15-18; MEENT 22/23 28-7)
- [5] Há uma preocupação constante da liderança, de que este alinhamento se processe não só ao nível do topo da empresa, mas que se estenda a toda a organização, uma vez que a empresa tem um modelo organizacional dominado por autonomia e empoderamento, onde poderia haver alguma dispersão (MEENT 26/27 31-17);
- [6] O alinhamento é um requisito de negócio. É exigido não só pela sociedade mas também pelo mercado, e pelos variados stakeholders com que a empresa interage, e esta é uma das razões pela quais a sustentabilidade enquanto área organizacional ganhou relevância, autonomia e passou a ser central a toda a atividade da empresa (MEENT 10 1-16; MEENT 30 4-17);
- [7] Como vimos, a empresa tem uma estratégia própria, um administrador profundamente envolvido e ativo, que acompanha e monitoriza a atividade, e garante a ligação às prioridades estratégicas da empresa. Há uma equipa dedicada à sustentabilidade, e embora sejam emanadas diretrizes e orientações, não se pode considerar que a RSE/sustentabilidade esteja presente a todos os níveis da organização e em todas as geografias. Esta evidência remete-nos para alguma fragilidade em termos do alinhamento estratégico interno de sustentabilidade existente na empresa: há porventura algum afastamento entre formulação e execução, que, porque reconhecido, está a ser abordado (MEENT 22/23 28-7; MEENT 21 33-35; MEENT 22 4-9; MEENT 16 28-29; MEENT 18 12-25).

Formalização e instrumentos de RSE

Os instrumentos utilizados, a forma como se interligam aos restantes processos de gestão e o modo como são entendidos a nível organizacional, acabam por ter um papel nos resultados da RSE/sustentabilidade na vida organizacional. Na análise deste atributo procura-se explorar o grau de formalização de RSE e a que nível se encontra a implementação neste campo. Os dados sugerem que o discurso organizacional analisado apresenta uma **orientação de 'integração**

estratégica’ com elementos de **‘inovação estratégica’** (ver tabela 109 para um resumo de resultados).

Tabela 109: Análise do atributo ‘Formalização e instrumentos de RSE’ para Mota-Engil; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.00%	6.22%	8.00%	12.00%	0.00%

Daqui decorre que há uma visão de longo prazo sobre a execução estratégica no campo da sustentabilidade na empresa, embora com duas vertentes diferenciadas. Por um lado a empresa aparenta ter propósitos constantes neste campo com níveis adequados de recursos financeiros, humanos e materiais, suportado em estruturas e planos constantes de intervenção e ação. Por outro, algumas iniciativas ainda não estão sedimentadas (por exemplo, avaliação de impacto ou valor, certificação em sustentabilidade, presença em rankings internacionais) e outras parecem depender bastante da utilidade que apresentam no momento em que se desenvolvem.

Da análise desenvolvida¹⁵⁵ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela ME quanto a ‘formalização e instrumentos de RSE’:

- [1] A ME é uma empresa que estratégica e taticamente desenvolve atividades consolidadas de RSE/sustentabilidade. Como vimos, há várias motivações internas

¹⁵⁵ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da ME relativamente a ‘formalização e instrumentos de RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

e externas para este estado de coisas, que se sustentam em razões altruístas mas também egoístas (ligadas às necessidades de mercado). As atividades são continuadas no tempo e são uma preocupação constante e que atravessa a empresa, nas suas várias áreas e geografias (MEENT 27 7-10; MEENT 29 3-13; MEENT 10 2-16);

- [2] Estas atividades não decorrem necessariamente de um plano global formalizado, mas de uma visão estratégica sobre o papel que a RSE tem na vida da empresa. A RSE está enraizada na empresa e é entendida como parte integrante do DNA da empresa, e, por isso, presente no quotidiano da empresa nas suas operações. (MEENT 17 8-23; MEENT 22 22-32; MEENT 17 25-31);
- [3] A falta de um plano global formalizado e estruturado, pode ter alguns efeitos contra-producentes no desempenho, fazendo com que a empresa acabe por se envolver em atividades, sem daí extrair ou acrescentar valor, desenvolvendo-as apenas porque está na sua natureza: uma vocação interativa. Em parte das suas atividades e envolvimento com a RSE, a empresa é, aparentemente, levada por impulsos e interesses momentâneos e não pela existência de um enquadramento estratégico (MEENT 12/13 40-21; MEENT 14 18-28; MEENT 15 15-33; MEENT 20/21 27-3);
- [4] As questões sociais, associadas àquilo que é o setor de atividade da empresa são objeto de atenção pormenorizada e continuada, com o envolvimento voluntário da empresa e dos seus colaboradores, coordenados em planos regulares de apoio às comunidades, ligados à inevitável ligação que deve ser mantida com os que estão próximos, e que muito decorre da cultura da empresa (MEENT 2 3-15; MEENT 4 8-12; MEENT 4 15-21);
- [5] Existe, todavia, uma formalização elevada da RSE na empresa, com a existência de um administrador com o pelouro, com uma estratégia definida e uma estrutura própria com recursos financeiros, humanos e materiais alocados. Sustentabilidade é considerada uma exigência e um desafio, sendo por essa razão abordada e refletida ao nível da liderança de topo nas suas reuniões periódicas. Existem documentos formais de prestação de contas, como sejam os relatórios de sustentabilidade, balanços sociais, relatórios de riscos e segurança. Os novos colaboradores são integrados na empresa com processos de formação que os preparam, também, para as suas responsabilidades e atuação em sustentabilidade, mesmo quando não estão em Portugal, ou na sede da empresa. Existe uma

fundação associada à empresa, considerada um “braço armado” para os assuntos sociais, que teve como um dos objetivos presentes à sua criação a sistematização e organização da atividade, sobretudo de caráter social. A empresa marca presença em plataformas de diálogo em rede com ONGs e participa em organizações nacionais e internacionais de promoção, divulgação e ação no campo da RSE (exemplo: BCSD). A área é dotada de um orçamento próprio (menos de 1% da faturação, cerca de 1.6 M €) dividido pelas várias partes da empresa e pela fundação que é utilizado nas várias geografias (MEENT 23 14-21; MEENT 23 22-31; MEENT 24 2-28; MEENT 25 1-10; MEENT 25 12-34; MEENT 11 3-19; MEENT 22 4-17; MEENT 1 16-20; MEENT 21 18-32);

- [6] Há uma consciência de que já muito é feito em termos de implementação das estratégias de RSE/sustentabilidade mas que ainda há muito por fazer. Por exemplo, a empresa já segue as directrizes GRI, mas ainda não é certificada. Esse próximo passo é considerada importante em termos de legitimação externa de criação de visibilidade e de construção de reputação (MEENT 27/28 32-9; MEENT 28 11-16; MEENT 28 16-21; MEENT 27 12-15; MEENT 29/29 34-2; MEENT 28 23-31; MEENT 30 7-12).

8.6.3.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE

As tabelas 110 e 111 ¹⁵⁶ abaixo sumarizam os resultados da análise categorial temática desenvolvida sobre os conteúdos da entrevista aos responsáveis de sustentabilidade da ME. Como mencionado, os presentes resultados resultam da aplicação dos passos procedimentais expostos no método.

¹⁵⁶ A primeira tabela (110) expõe os resultados absolutos encontrados; já a tabela 111 apresenta os resultados de forma relativa ao total de enunciados produzidos (em %). A amarelo nas duas tabelas evidenciam-se as dimensões e atributos dominantes no discurso, e a última linha e duas últimas colunas apresentam os sub-totais e totais de enunciados encontrados.

Tabela 110: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a ME; fonte: autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional	Total de Enunciados	
Ideológica	Cultura e valores		6	11	9	12	1	39	
	Motivações para RSE		1	11	13	12	1	38	
	Posicionamento face a stakeholders	2	7	5	12	11	1	38	115
Processual	Liderança de RSE		1		9	11	1	22	
	Alinhamento estratégico		1	7		21		29	
	Formalização e instrumentos de RSE			14	18	27		59	110
Consequencialista ¹⁵⁷	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞	225	225
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
Total de Enunciados		2	16	48	61	94	4		225

Tabela 111: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a ME; fonte:autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Ideológica	Cultura e valores	0.00%	2.67%	4.89%	4.00%	5.33%	0.44%
	Motivações para RSE	0.00%	0.44%	4.89%	5.78%	5.33%	0.44%
	Posicionamento face a stakeholders	0.89%	3.11%	2.22%	5.33%	4.89%	0.44%
Processual	Liderança de RSE	0.00%	0.44%	0.00%	4.00%	4.89%	0.44%
	Alinhamento estratégico	0.00%	0.44%	3.11%	0.00%	9.33%	0.00%
	Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.00%	6.22%	8.00%	12.00%	0.00%
Consequencialista	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞

A análise categorial temática permite-nos traçar um perfil dos pontos salientes do discurso, suas ideias e temas centrais, conduzindo-nos a uma compreensão da estrutura de conteúdos

¹⁵⁷ Deve ser destacado que em termos da dimensão consequencialista foram apenas consideradas as posições relativas encontradas para a empresa, com base nas seriações efetuadas através da aplicação do SusVa. A colocação no estágio de 'inovação estratégica', não tem outro significado do que indicar que a empresa é aquela que, no grupo de quatro empresas exploradas em profundidade neste estudo (B), se apresenta numa das posições mais avançadas de contribuição de valor de sustentabilidade para a economia nacional, significando por isso, e tão somente, que é das que mais contribuição de valor apresenta. Esta indicação relativamente à dimensão consequencialista, considera-se estudada no estudo A e a presente indicação terá utilidade do ponto de vista comparativo com as restantes empresas estudadas em B.

manifestados. As figuras 89 e 90 abaixo apresentam graficamente os resultados obtidos da desconstrução do discurso em termos das categorias de conteúdo. Nas figuras abaixo exibe-se a importância das diversas categorias, e salientam-se aquelas que assumem maior relevância. As análises foram efetuadas atendendo às fases de maturidade de RSE (figura 89) e às dimensões e atributos privilegiados na integração da RSE na organização (figura 90), manifestados no discurso.

Figura 89: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidência do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela ME; fonte: autor

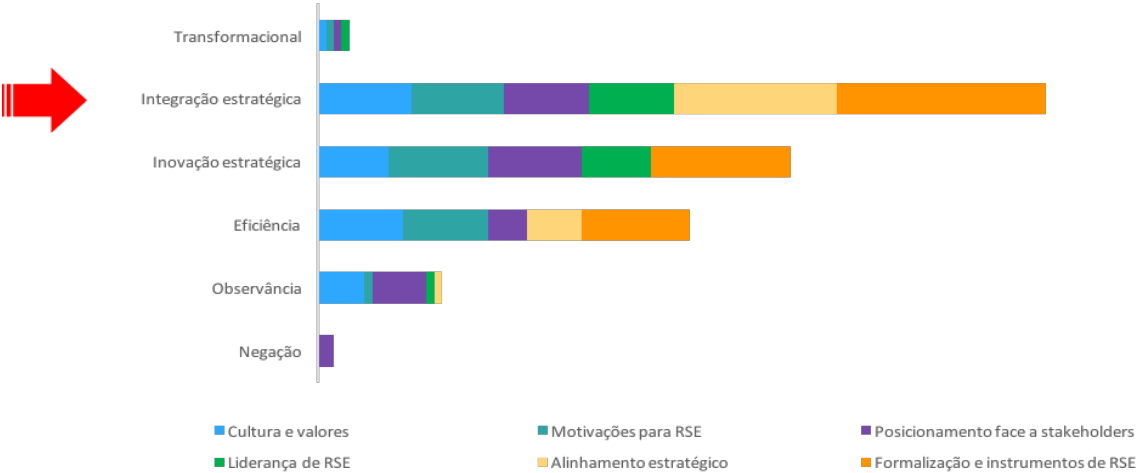
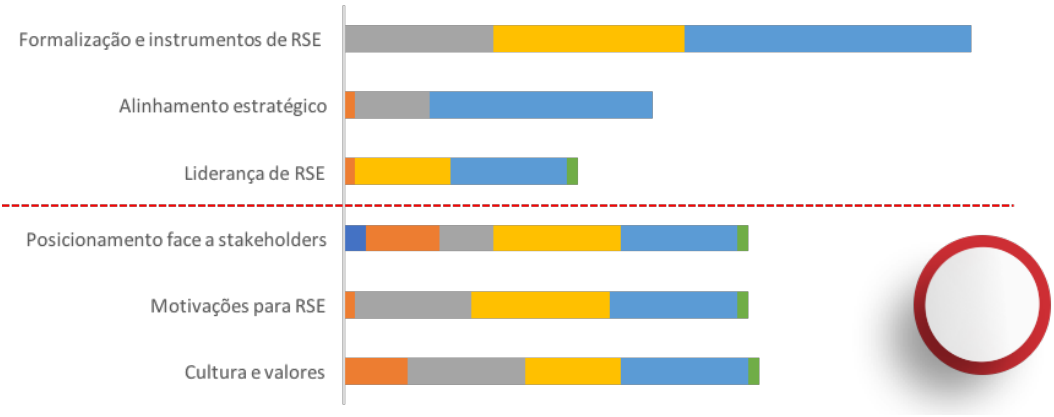


Figura 90: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidência dos temas dominantes (círculo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da ME; fonte:autor



Recordamos a este ponto que a introdução a este estudo passou por uma recuperação de conceitos chave essenciais para o enquadramento da presente análise (sobre RSE estratégica; sobre o modelo de análise utilizado para estudar a maturidade; e sobre o instrumento de análise

de conteúdo utilizado e suas características).

Essa informação, decorrente da revisão de literatura efetuada, é instrumental na interpretação dos resultados do presente estudo. Com base nela, conseguimos compreender que os dados sugerem que a ME se apresenta numa fase de maturidade de RSE predominantemente de 'integração estratégica', embora se tenha de reconhecer a presença de elementos de outras fases de maturidade, nomeadamente, 'inovação estratégica' e 'eficiência', em volume substancialmente menor. Isto significa que a ME embora apresente um estado mais sofisticado de maturidade estratégica em RSE, continua a apresentar particularidades de estados menos avançados, ou seja, há elementos que sugerem a existência de uma mistura de características destas diferentes fases, todavia, com preponderância acentuada de traços da fase de 'integração estratégica'. São, por tal, perceptíveis elementos de um estado de integração estratégica:

- [1] RSE é vista de uma perspetiva avançada e sofisticada, incorporando as ideias de sustentabilidade de negócio (conceptualização tripartida).
- [2] Embora procurando tirar partido das oportunidades de negócio existentes, a motivação para se envolver com a RSE tão profundamente, resulta do carácter altruísta que a empresa apresenta, sendo toda ela influenciada por uma genuína promoção pela liderança, de atitudes e comportamentos identificados como socialmente desejáveis.
- [3] Este tipo de envolvimento, resulta na formalização de estruturas de RSE, com uma estável alocação de recursos humanos, financeiros e materiais. Esta atribuição de recursos acaba por se ver refletida na permanência e persistência das estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados.
- [4] Esta formalização permite uma atitude antecipadora de tendências e da emergência de assuntos sociais e ecológicos.

Continuam, todavia, a estar presentes elementos que denotam influências de estados menos avançados de maturidade:

- [1] As intervenções de RSE são por vezes desenhadas caso-a-caso, sendo a RSE suportada através da implementação esporádica de alguns instrumentos que

procuram, sobretudo, promover a empresa. Neste sentido a RSE é implementada em planos de ação multi-funcionais através de estruturas dinâmicas, embora estas sejam inconstantes no tempo e no espaço

- [2] Os stakeholders são entendidos como parceiros de negócio, e a empresa encontra-se ligada à cultura desses stakeholders, que a ajudam a construir o negócio.
- [3] A empresa reage a assuntos de caráter ambiental e social que demonstram ser determinantes no seu ambiente envolvente, adaptando-se a eles através de processos interativos em que os stakeholders estão envolvidos. As ações de RSE são moldadas por questões relacionadas com competitividade, produtividade, eficiência e eficácia, já que as motivações subjacentes aos investimentos em RSE são originados externamente, visando diminuir os riscos de negócio e aumentar a legitimidade organizacional.

Algo que decorre, igualmente, da análise dos dados é que a ME parece privilegiar na integração da RSE nas suas atividades, a questão da formalização da RSE e da inclusão de instrumentos nas suas práticas ('formalização e instrumentos de RSE') regulares de negócio, mas que são, sobretudo, as questões relacionadas com os princípios e valores que dão o mote e suportam a integração, denotando que, e recorrendo ao léxico do modelo integrador, é uma dimensão mais 'ideológica' que é privilegiada. O perfil de maturidade de RSE da ME surge, assim, num plano mais estratégico, com elementos ainda remanescentes de fases menos avançadas, e em que a integração se faz sobretudo com base em princípios, valores, cultura e ideologia de base, embora com uma preocupação com questões de formalização e instrumentais, denotando a importância da evidência e da visibilidade destas matérias para a estratégia da empresa.

8.6.3.3 Discussão e comentários conclusivos

- [1] Quanto ao conjunto de atributos da dimensão Ideológica temos a considerar que:
O desempenho da ME é afetado pelo setor de atividade e do caráter competitivo do mercado em que se insere (a ME desenvolve a sua atividade em várias geografias, por projeto e empreitadas). A empresa vê a sua atividade como 'um circo' que se move de local para local, e que por isso tem que, não só se adaptar às circunstâncias concretas de cada localização, mas também tem que apurar a sua capacidade de

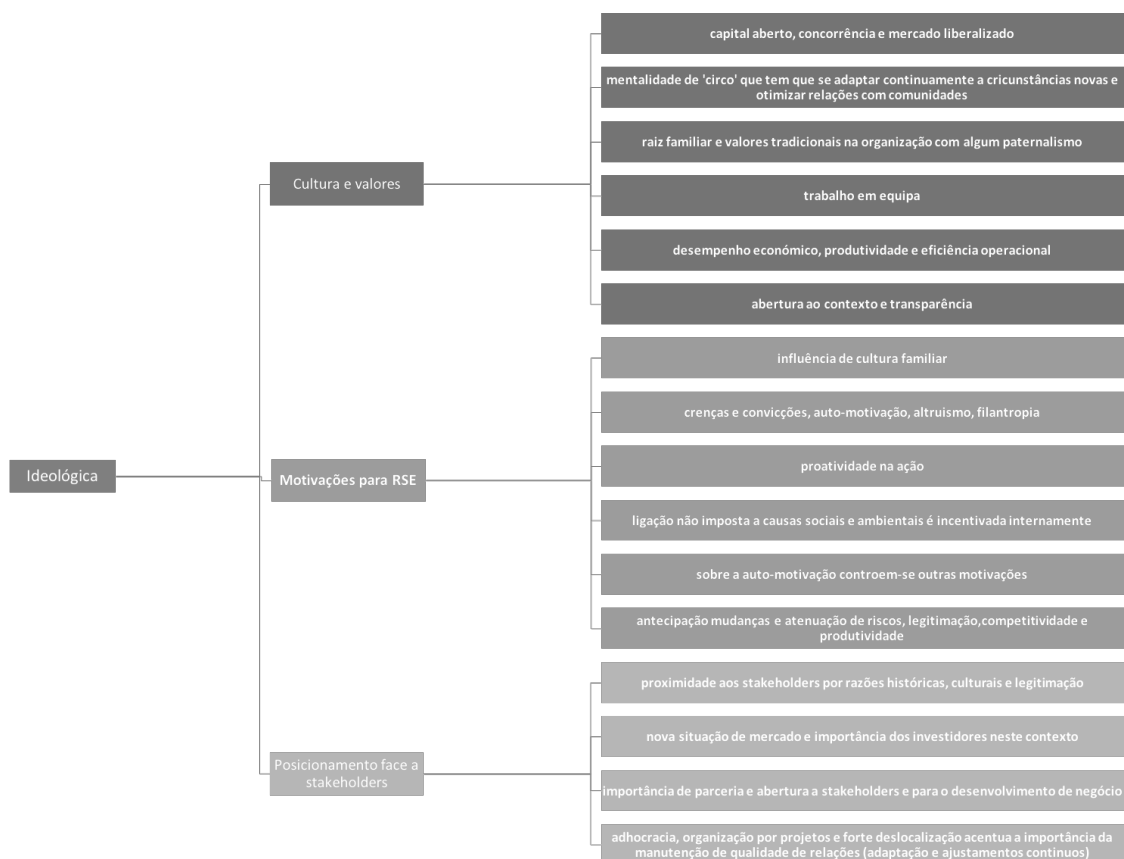
otimizar as interações com as comunidades em que se insere, o que predispõe a empresa para abertura e estabelecimento de relações com os stakeholders. A predisposição dos colaboradores para a compreensão e integração em diferentes contextos é assim um traço fundamental. Outro elemento essencial decorre da raiz familiar da ME, que acabou por infundir valores tradicionais dessa estrutura institucional no seio da empresa, que acabam por catalizar essa ligação e atenção permanente à sociedade. O trabalho em equipe assume-se, por isso, como fundamental, afastando-se a empresa de um modelo de base individualista. A base familiar pode permitir compreender algum paternalismo existente na empresa, ou seja, preocupação pela forma como as pessoas vão crescendo e se adaptando, e estão preparadas para estes desafios do ambiente envolvente. Por outro lado, o carácter competitivo do setor faz acentuar a questão da busca pela eficiência e produtividade, sem esquecer a dimensão da sustentabilidade sobre a qual os outros valores se constroem

Há um papel fundamental exercido pela cultura da empresa (e sua componente familiar) no conjunto de motivações para o envolvimento com a RSE. A ME envolve-se por convicção e voluntariamente, de forma altruísta e muitas vezes filantrópica, com a sociedade que a envolve. A proatividade é marcante neste domínio, e a ligação a causas e assuntos de carácter social e ambiental é incentivada internamente, e neste sentido a RSE é auto-motivada e não imposta. Sobre esta convicção e prioridade motivacional, são construídas outras, que têm a ver com legitimação externa, mitigação de riscos e melhoria da situação competitiva no mercado, que se associam, por isso, a questões relacionadas com a produtividade e rentabilidade organizacional, e sobre o papel que a RSE aí pode ter.

Podemos afirmar que a empresa tem uma consciência bastante forte do papel dos stakeholders na sua existência. Seja por razões históricas e culturais, ou por razões de negócio e busca de legitimação, há uma grande proximidade entre a ME e os seus stakeholders prioritários, que são vistos como parceiros na consecução das atividades empresariais. São várias as motivações para o estabelecimento destes relacionamentos, mas o que é mais relevante é que a empresa reconhece a importância dos stakeholders na vida empresarial, sejam eles a comunidade, os investidores ou os clientes. Com a maior parte deles, a abordagem é num espírito de parceria e abertura, por razões mais ou menos altruístas. O próprio ramo de atividade da empresa acaba por condicionar positivamente este tipo de

posicionamento com stakeholders (internos e externos à empresa). O facto de se viver numa quase 'adhocracia', assente numa organização por projetos, com forte deslocalização (que obriga a adaptação e ajustamentos permanentes a diferentes comunidades) acaba por reforçar esta interação e o reconhecimento da importância e utilidade destes relacionamentos para o sucesso da empresa. A figura 91 apresenta uma síntese gráfica da análise efetuada.

Figura 91: síntese gráfica dos resultados da análise categorial (dimensão ideológica) temática do discurso organizacional da Mota Engil (via entrevista concedida); fonte: autor



[2] Relativamente ao conjunto de atributos da dimensão processual, deve ser salientado que:

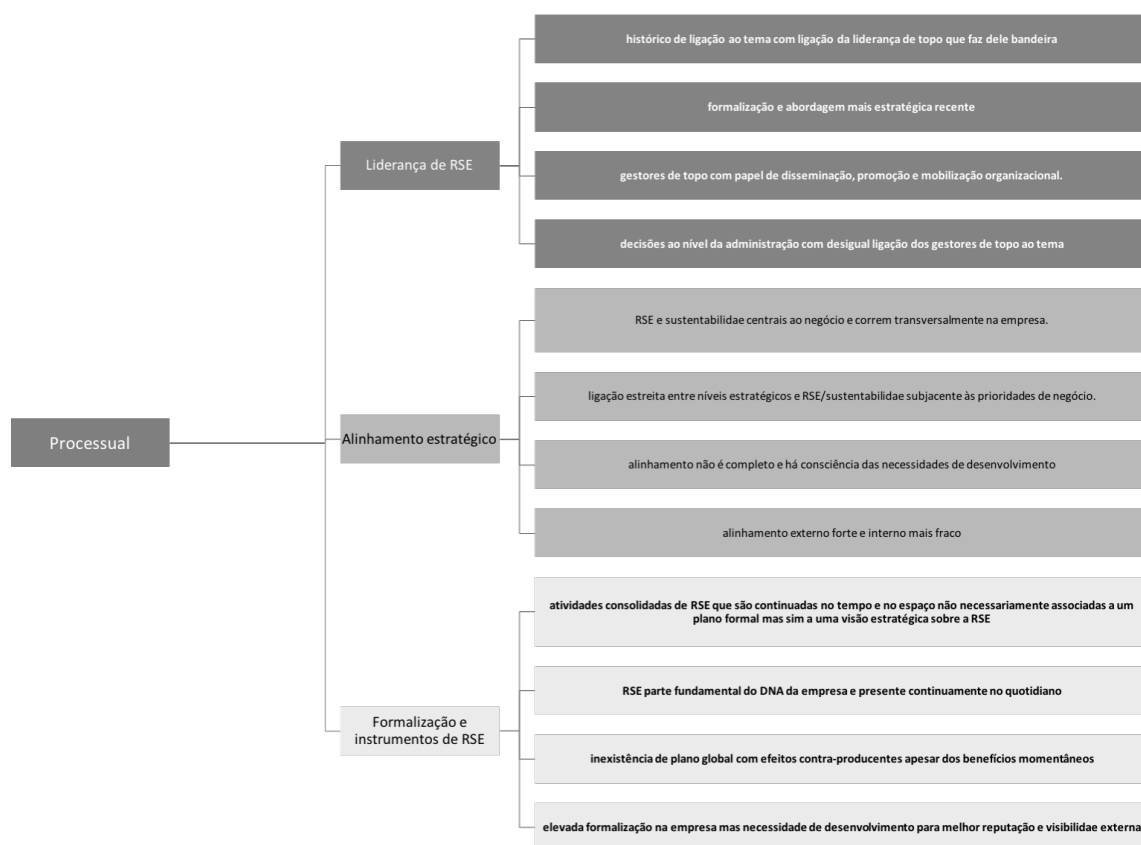
Há uma forte ligação da liderança de topo às questões da RSE/sustentabilidade pela liderança de topo, mesmo que essa ligação tenha uma formalização recente. A preocupação com estas temáticas é histórica e remonta à fundação da empresa e a momentos que fazem parte do imaginário cultural da empresa. Estes aspetos culturais são fortes e suportam a perspetiva existente na empresa de que a

empresa, apesar de se querer competitiva num ambiente concorrencial dinâmico, tem um serviço público a cumprir, que funciona quase como uma pulsão para a permanente interação com a envolvente, nomeadamente com a comunidade. A liderança atua como dinamizadora e promotora dos temas da RSE, algo que é visto como essencial e fundamental, numa empresa com forte autonomia e empoderamento organizacional. A liderança é agregadora e criadora de fios condutores para a hierarquia, atuando de forma proativa. Só agora esta força de associação da liderança a estes temas, começam agora a ser formalizados e estruturados organizacionalmente.

A empresa não se refugia em mecanismos como as fundações para descartar o seu envolvimento e responsabilidade nestas matérias. As questões de RSE e sustentabilidade empresarial são centrais e correm transversalmente na empresa, com uma atenção a cada um dos pilares da sustentabilidade. Há uma ligação estreita entre estes dois níveis estratégicos, e a sustentabilidade surge subjacente às prioridades de negócio. Sem ela as 'coisas' não podem acontecer. O alinhamento estratégico não é completo e deve ser desenvolvido, e há consciência da necessidade de integrar ainda mais e melhor estes dois níveis, sobretudo atendendo ao modelo organizacional que a empresa tem. Esta fragilidade é mais visível ao nível do alinhamento estratégico interno, entre formulação e execução estratégica, em que, reconhecidamente, é necessário acentuar directrizes e orientações para criar um fio condutor da ação mais forte e consistente.

A ME desenvolve atividades consolidadas de RSE que são continuadas no tempo e no espaço, atravessando toda a empresa, sendo que estas não decorrem necessariamente de plano formalizado, antes da visão estratégica sobre o papel que a RSE tem na vida da empresa. A RSE é entendida como parte fundamental do DNA da empresa e por isso permanentemente presente no quotidiano. A inexistência de um plano global e formalizado pode apresentar alguns efeitos contra-producentes, uma vez que nem sempre os interesses da empresa são acautelados já que são benefícios momentâneos aqueles que acabam por acontecer. Uma preocupação muito forte ao nível da execução reside nas questões sociais, em que a área de atividade da empresa possa fazer a diferença. Existe um elevado grau de formalização de RSE ao nível da empresa, embora haja consciência de que há ainda um percurso a ser efetuado que possa dar base a que haja benefícios ao nível da reputação e da visibilidade externa. A figura 92 sintetiza graficamente a análise.

Figura 92: síntese gráfica dos resultados da análise categorial (dimensão processual) temática do discurso organizacional da Mota Engil (via entrevista concedida); fonte: autor



[3] Os dados sugerem que há uma consistência dos resultados obtidos neste estudo com o perfil de criação de valor da ME para a economia nacional (estudo A) que apontavam a ME como uma das empresas que criam valor de sustentabilidade para a economia nacional.

[4] A análise efetuada sugere que a integração da RSE na empresa é feita predominantemente por via dos valores, cultura e ideologia empresarial, e menos através dos processos (algo que apresenta a necessidade de mais consistência e ambição executiva). Todavia a empresa cria valor de sustentabilidade e, comprovadamente, encontra-se a utilizar eficientemente, grande parte dos recursos que utiliza (daqueles por nós analisados), o que permite concluir que ao nível das consequências, a empresa se encontra a obter resultados que incentivam a aposta na sustentabilidade empresarial e RSE. A análise sugere ainda que a empresa se encontra num estado avançado de maturidade ('integração estratégica'), embora seja reconhecido pelos responsáveis da empresa, que um

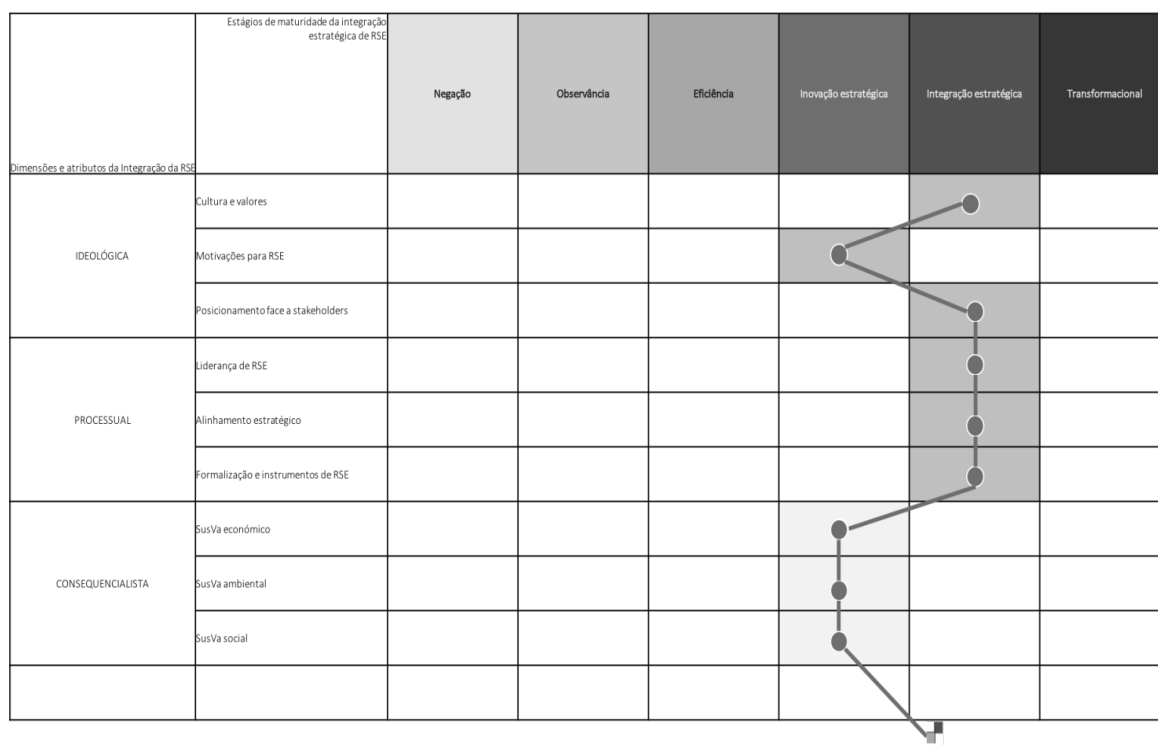
caminho ainda tem de ser feito e melhorias têm de ser introduzidas na empresa. Os dados sugerem que a empresa tem uma visão avançada e sofisticada da sustentabilidade, mas que há espaço para melhorias e desenvolvimentos, nomeadamente ao nível da formalização de instrumentos. As ações de RSE são influenciadas por questões culturais e por exigências de mercado que conduzem a olhar à competitividade, produtividade e eficiência, que permitem à empresa continuar ‘no jogo’ e ser considerada por clientes e investidores nos seus momentos de decisão. Há uma forte formalização da RSE, mas há consciência de que há um caminho a percorrer internamente em termos de desenvolvimento que possa conduzir a níveis de validação externa mais elevados. A liderança é muito presente, e devido à raiz familiar da empresa, a cultura e valores (em continuidade com os princípios da RSE e sustentabilidade empresarial) acabam por ser pilares fundamentais do envolvimento da empresa com estas matérias. As iniciativas de RSE são parte do DNA da empresa, a sua espinha dorsal, e estão, por isso, subjacentes ao desenvolvimento de negócio e criação de valor para a empresa e para a sociedade.

- [5] A nível estratégico a ME assume que os princípios da RSE/sustentabilidade empresarial estão subjacentes à sua estratégia de negócio, sendo sobre eles que o edifício estratégico está construído. Há uma vocação para a interação e ligação com a envolvente, e os assuntos sociais e ambientais são elementos chave do desempenho empresarial, e por essa razão, pode sugerir-se que o alinhamento externo entre estes dois níveis estratégicos é forte. No entanto, ao nível do alinhamento interno existem questões por resolver, e não só há espaço para melhorias e desenvolvimentos, como há uma consciência da empresa relativamente a estas necessidades de evolução, que liguem ainda mais as fases de formulação e execução estratégicas. O facto de existir, apesar das ressalvas efetuadas, não só um forte alinhamento externo, como um nível de alinhamento interno em progressão e melhoria, poderão explicar as consequências existentes ao nível dos efeitos e consequências identificadas no estudo A, em termos de criação/destruição de valor. Isto acaba por ser consistente com aquilo que defendemos no capítulo 3 deste documento quando propusémos uma sequenciação de passos até à criação de valor.
- [6] Os dados sugerem ainda que os determinantes da ação responsável parecem estar localizados a nível nacional e transnacional (Aguilera et al., 2007). Aplicando a

abordagem de Aguinis e Glavas (2012) podemos considerar a existência de pressões de caráter institucional influenciadoras dos processos e mecanismos subjacentes a certas iniciativas de RSE, mas que, todavia, não são tão fortes como os determinantes de caráter organizacional (missão e valores da empresa, e estrutura de governança da empresa) e individual (valores, necessidades e reconhecimento relativamente a RSE). Sobressai ainda que no caso da Mota Engil um conjunto de forças macro, meso e micro (Orlitzky et al., 2015) se encontram a influenciar a ação responsável da empresa, ou seja, há forças institucionais nacionais, outras relativas à empresa e seu setor de atividade e seu contexto específico, que parecem ser influentes nos processos. No entanto, as forças micro e meso parecem ser mais determinantes, o que é consistente com a teoria. Dos stakeholders sobressai a importância dos clientes e dos colaboradores, muito por causa da estrutura organizacional e adhocracia vigente, e também por força do ambiente competitivo de negócios (Aguinis e Glavas, 2012).

[7] A figura 93 abaixo apresenta o perfil de maturidade em RSE estratégica da Mota Engil, utilizando para tal a grelha associada ao modelo conceptual integrador de análise proposto no capítulo 4 deste documento.

Figura 93: perfil de maturidade de RSE apresentado pela ME; fonte:autor



8.6.4 REN, Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A. (REN)

8.6.4.1 Introdução

No estudo A verificámos que a REN é uma das empresas estudadas que se encontra no topo da hierarquização por nós sugerida, sendo por isso, constituinte do sub-grupo de empresas com melhores desempenhos em termos de sustentabilidade empresarial, a par da EDP R e da Mota Engil.

Neste estudo (B), e como indicado anteriormente, a ME e a REN são as empresas a serem estudadas, do grupo daquelas com melhor desempenho.

Apesar da REN diminuir o seu crescimento económico e a rentabilidade do seu capital no período 2010-15, sugerimos (estudo A) que os resultados denotam uma evolução económico-financeira absoluta favorável. Há a considerar que em termos dos indicadores sociais, a empresa diminui o seu número de colaboradores, embora os seus custos com pessoal e o custo médio do trabalho aumentem. Já em termos absolutos os indicadores ambientais selecionados para análise, manifestam uma melhoria ao longo da série temporal (consumo de energia, emissões de GEE), embora haja a referir uma diminuição do desempenho em termos da geração de resíduos (note-se a ressalva a seu tempo efetuada).

Conseguimos ainda compreender dos dados do estudo A que de 2010 a 2015, exceptuando o capital e os resíduos gerados, a eficiência da utilização dos recursos selecionados (sociais e ambientais) aumenta sempre, sendo isso sinal de uma melhor utilização desses recursos e, por consequência, de aumentos da eficiência e eficácia operacionais a ela associadas. Tal facto sugere que a empresa está a melhorar gradualmente a utilização dos recursos analisados que foram colocados ao seu dispôr. Olhando às contribuições de valor de cada recurso ao longo da série, verificámos que todos os recursos com excepção de ‘capital’ tinham contribuições de valor

positivas para a economia nacional, deixando aqui alguma margem para melhorias em termos dos recursos económicos. São precisamente estes os recursos que não são, em média, utilizados ao longo da série de uma forma criadora de valor para a economia nacional, enquanto todos os outros melhoram o seu desempenho no período 2010-15. No nosso entendimento, e pelas razões atrás aduzidas, há espaço para uma melhoria do desempenho organizacional e introdução de medidas tendentes a melhorar o contributo de valor dos recursos económicos para a sustentabilidade da economia nacional.

Do estudo sobre a criação de valor sustentável verificámos ainda, que a economia nacional está a ganhar valor, em termos médios, por o conjunto de recursos analisados estar a ser utilizado pela REN e não por outras empresas, em média, da economia nacional (SusVa) e que o valor criado aumentou cerca de 25% no período sob análise. Do conjunto de recursos analisados somente os recursos económicos não estão a ser utilizados de uma forma criadora de valor (SusVa económico), sendo que todos os outros o estão a fazer (SusVa social e SusVa ambiental), ou seja, a economia nacional por estar a atribuir estes recursos ambientais e sociais à REN está a ganhar valor e oportunidades de sustentabilidade. O conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor da REN são os recursos sociais, pelo que é sobre a gestão da utilização destes recursos e processos organizacionais associados, a que deve ser preferencialmente devotada atenção. Os dados sugerem ainda que a eficiência de sustentabilidade da REN supera aquela do referencial em cerca de 62%, e que a empresa está a criar valor sustentável por cada € de vendas realizadas, demonstrando a sua capacidade de gerar valor com os recursos utilizados repercutíveis nas vendas.

Do ponto de vista consolidado, o comportamento da empresa nos rankings criados para este conjunto de dez empresas é acima da média, e a empresa é a primeira (MVS), segunda (RCR%) ou

terceira (SusVa) colocada nas hierarquizações sugeridas.

8.6.4.2 Resultados da análise categorial temática¹⁵⁸

8.6.4.2.1 Análise do desempenho dos atributos e contribuições para o estado de maturidade manifestado pela empresa¹⁵⁹

O perfil de RSE/sustentabilidade estratégica revelado pela REN é, em termos gerais, suportado pela fase de maturidade estratégica em que a empresa se encontra e pelos fatores que considera mais relevantes na integração da RSE nas atividades da empresa e na conceptualização estratégica da mesma. Esse desenho resulta da situação concreta apresentada pela REN relativamente a cada um dos atributos constituintes das dimensões do modelo integrador de análise da RSE estratégica por nós proposto. Com base nele conseguimos compreender aquilo que é privilegiado pela empresa. Daí decorre a necessidade de analisarmos essas várias contribuições para o perfil exibido, analisando-as no seu teor.

Cultura e valores

A forma como culturalmente é vista a RSE e como ela está enraizada nos valores organizacionais

¹⁵⁸ A tabela do apêndice 15 apresenta os resultados da análise categorial temática da entrevista concedida pela REN. A tabela utiliza os princípios expostos na secção do método relativamente aos procedimentos desenvolvidos, nomeadamente no que respeita ao recorte e codificação das unidades temáticas. De forma a incrementar a transparência do processo, a totalidade das unidades recortadas são incluídas, procedendo-se posteriormente a uma análise atributo a atributo. A tabela do apêndice 15 apresenta quatro colunas, sendo que a primeira respeita à dimensão/atributo analisado, a seguinte à sua localização na entrevista transcrita, a terceira reporta-se ao enunciado extraído e a última coluna respeita à categorização temática efetuada para a fase de maturidade em RSE.

¹⁵⁹ Os quadros que se associam às análises de cada um dos atributos do modelo, são formados a partir das percentagens (unidades temáticas afetas ao atributo/total de unidades temáticas da entrevista) de unidades temáticas extraídas da entrevista da empresa relativas a cada atributo sob avaliação. Os quadros de dupla entrada, especificam em linha o atributo sob análise, e em coluna a fase de maturidade que aquele enunciado concreto relativo àquele atributo específico, exprime ou traduz. Numa análise, por exemplo, a 'liderança de RSE' a existência de uma percentagem de 5% na fase de 'eficiência', significa que 5% do total de unidades temáticas extraídas da entrevista são relativas a 'liderança de RSE' encarada de uma perspetiva de 'eficiência'. A totalidade dos quadros dos atributos para cada empresa, são consolidados e reconciliados na secção relativa à análise do perfil de maturidade estratégica em RSE da empresa, e da análise da via de integração preferencial da RSE na empresa.

permite-nos compreender a orientação que a empresa tem para a RSE e o estágio de maturidade que manifesta. Aqui procuramos compreender a orientação existente para questões relacionados com RSE e a sua importância na cultura da REN e como está ligada aos valores organizacionais. A análise efetuada, aponta a existência na REN de uma atitude estratégica na cultura e valores da REN relativamente à RSE/ sustentabilidade empresarial. Ver tabela 112 para um resumo de resultados.

Tabela 112: Análise do atributo 'Cultura e valores' para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Cultura e valores	0.00%	0.91%	5.91%	3.64%	10.45%	2.27%

Os dados apontam para uma **preponderância de uma lógica de 'integração estratégica'** sobre outras orientações, embora se note também a influência da categoria de '**eficiência**'.

Os resultados sugerem, por isso, que a cultura da REN está centrada no reconhecimento dos valores de parceria, abertura e confiança relativamente ao mercado e sociedade, em que a sustentabilidade e a RSE são conceitos centrais ao negócio da empresa. Para além deste aspeto fundamental, reconhece-se ainda a influência da situação de mercado enfrentada, onde a produtividade e eficiência tomam papel importante no desenvolvimento organizacional, que leva por vezes a que haja uma visão mais fragmentada sobre a RSE e a sua utilização mais instrumental.

Da análise categorial temática desenvolvida ¹⁶⁰ sobressaem os seguintes elementos

¹⁶⁰ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na

demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a ‘cultura e valores’:

- [1] Fruto do processo de privatização a empresa sofreu, naturalmente, alterações ao nível da sua matriz cultural. Se ao nível da sua missão a REN manteve os seus princípios fundamentais, já em termos de execução dessa missão houve modificações. A REN enquanto empresa pública era reativa e processual, e a privatização trouxe uma atitude diferente, particularmente visível ao nível das abordagens práticas que agora são feitas e que lhe são exigidas (RENT 4 5-11; RENT 7 30-36; RENT 3 27-37);
- [2] Enquanto empresa 100% regulada, os seus objetivos empresariais continuam condicionados, mas a forma como são atingidos foram objeto de mudança e alterações, consequência da nova dinâmica (eficiência, eficácia, flexibilidade) inculcada através da privatização (RENT4/542-7);
- [3] Resultado da sua missão, e do serviço público que desenvolve, mesmo enquanto entidade privada, existe na empresa uma consciência do seu papel em sociedade. Encontramos subjacente a esta missão, um empenho da empresa em ajudar a sociedade a progredir, desenvolvendo-se para ajudar ao desenvolvimento e garantindo que as suas ações ajudam todos os membros da sociedade a tirar o máximo partido das suas posições (RENT 13 10-14; RENT 13 14-19);
- [4] Há, nesta perspetiva, um espírito de parceria e abertura aos stakeholders em sociedade e no mercado, nomeadamente com comunidades, ativistas, colaboradores autoridades locais, media, entre outros, feita de uma forma integrada, visando a proximidade, a confiança e a boa-vontade (RENT 6 27-33; RENT 6 25-27; RENT 6 39-41; RENT 7 4-7);

metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a ‘cultura e valores’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- [5] Uma das metáforas que a empresa utiliza para se descrever, e à sua essência, é a de 'rede': é uma empresa de redes, ajudando a criar redes à sua volta que contribuam para o fortalecimento e desenvolvimento das comunidades e da população. A REN encara-se como a rede de todas as redes (RENENT 6 34-37; RENENT 6 33-41; RENENT 15/16 37-3; RENENT 2 23-42);
- [6] A ideia de partilha, parceria e de acordo, a bem de todos os envolvidos e para a resolução de problemas comuns, acabam por ser orientações fundamentais da atuação da empresa. A REN vê-se como um elo de uma cadeia mais vasta, um nó numa rede que a abarca. Por essa razão a empresa interage continuamente e ajuda na resolução de problemas sentidos em comum pelos stakeholders, mesmo que não esteja em posição de assumir a liderança dos processos (RENENT 7 4-14; RENENT 7 24-27; RENENT 16 1-13; RENENT 16 32-38; RENENT 9 30-38);
- [7] A interação com stakeholders para a resolução de problema ambientais e sociais comuns é hoje um valor consolidado na empresa (RENENT 7/8 37-6; RENENT 16-20; RENENT 8 25-27);
- [8] Esta perspetiva sobre o papel que exercem em sociedade e como o executam, acaba por suportar o reconhecimento da função da sustentabilidade na empresa e a atitude da empresa, e dos seus membros, para com ela. A sustentabilidade é exercida a todos os níveis da organização a partir de uma estratégia definida em estreita ligação com a de negócio. A sustentabilidade está por isso subjacente ao negócio da empresa e é reforçada por uma prática (RENENT 1 39-42; RENENT 9 13-17; RENENT 1 15-20; RENENT 1 25-30; RENENT 12 23-30; RENENT 19 31-35);
- [9] Esta centralidade da sustentabilidade decorre da proximidade e abertura aos stakeholders, que tem de ser sentida e vivida por todos os membros da organização. (RENENT 13 4-9; RENENT 20 28-33; RENENT 1 30-34; RENENT 1 34-38; RENENT 5 28-39; RENENT 19/20 41-6; RENENT 2 12-14);
- [10] Há ainda a incluir nesta reflexão sobre os valores e cultura da REN, uma menção ao papel exercido pela nova situação de mercado que leva a tomar em consideração questões económico-financeiras (investidores), que são todavia perspetivadas de uma posição mais conservadora do que o tradicional, atendendo ao perfil dos investidores. Esta poderá ser uma justificação à ênfase colocada nas questões sociais e ambientais e à necessidade de evitar riscos, garantindo a confiança dos stakeholders (RENENT 21/22 40-7; RENENT 17 28-34).

Motivações para a RSE

Procura-se aqui explorar as motivações para as atividades de RSE, e as razões que conduzem a estes investimentos. Os dados sugerem que a REN apresenta, em graus idênticos, uma orientação de **‘inovação estratégica’ e ‘eficiência’**,¹⁶¹ daqui se depreendendo que as razões para o investimento têm a ver com dois conjuntos de razões, ambas, no entanto, centradas nos benefícios para a organização: por um lado a diminuição de riscos e procura de legitimação, por outro a melhoria da sua situação de mercado (ver tabela 113 para um resumo de resultados)

Tabela 113: Análise do atributo ‘Motivações para RSE’ para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Motivações para RSE	0.00%	2.27%	4.09%	4.09%	2.73%	0.45%

Da análise categorial temática desenvolvida¹⁶¹ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a ‘motivações para a RSE’:

- [1] Do discurso da REN sobressai que a sustentabilidade tem a ver com o negócio. A perspectiva da REN, e que decorre das palavras dos seus responsáveis, é que ela é concebida e operacionalizada, como algo que contribui estrategicamente para aquilo que é pretendido para empresa. Pode deduzir-se das afirmações que a sustentabilidade tem de ser útil, e é válida enquanto estratégia de atuação, se o for

¹⁶¹ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a ‘motivações para a RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

(RENENT 13 4-5; RENENT 1 28-32; RENENT 1 9-17; RENENT 8 32-35; RENENT 17 29-34);

- [2] Quando se reflete sobre a missão da empresa, a questão da viabilidade económica está sempre presente, mesmo quando os princípios fundamentais subjacentes à ação, sejam orientados à sociedade e ao desenvolvimento das comunidades, das populações e do país. Se a empresa não cumprir este primeiro requisito, alega-se, não pode dar o seu contributo para a sociedade. (RENENT 3 27-37);
- [3] A aposta na sustentabilidade é vista como um elemento que, no fim do dia, conduz a uma melhoria dos processos económico-financeiros e de negócio da empresa (RENENT 7 14-24; RENENT 7/8 42-6; RENENT 8 20-27; RENENT 21 28-31; RENENT 5/6 36-6; RENENT 16 17-25; RENENT 21 9-14);
- [4] As políticas de sustentabilidade são vistas como instrumentos que permitem diminuir tensões, conflitos e problemas operacionais de negócio, e, por essa via, aumentar a confiança, criar plataformas de diálogo, negociação e acordo, aumentar a proximidade e a boa vontade dos stakeholders. Nesta perspetiva os investimentos nesta área acabam por ser formas de diminuir os riscos de negócio e aumentar a legitimidade da empresa no desenvolvimento das suas atividades (RENENT 6 33-41; RENENT 7 4-8; RENENT 21 39-41; RENENT 22 1-4; RENENT 18 20-23; RENENT 13 5-9);
- [5] A sustentabilidade é ainda fonte de inovação e, consequentemente, de melhoria do desempenho de negócio (RENENT 4/5 42-8; RENENT 21 31-36; RENENT 21 36-39);
- [6] Os investimentos em sustentabilidade acabam por ser difíceis de contabilizar uma vez que a estratégia de sustentabilidade é transversal à empresa, estando por isso dispersos. (RENENT 9 18-25).

Posicionamento face a stakeholders

É objetivo deste segmento analisar a forma como se processam os relacionamentos entre a empresa e os seus stakeholders, como a empresa os idealiza e como vê o impacto que eles têm no desenvolvimento empresarial. O discurso da REN é dominado por uma **orientação de ‘integração estratégica’**, manifestando no entanto, a presença de elementos característicos de outra fases de maturidade, nomeadamente, **‘inovação estratégica’** e **‘eficiência’** (ver tabela 114 para um resumo de resultados)

Tabela 114: Análise do atributo 'Posicionamento face a stakeholders' para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Posicionamento face a stakeholders	0.00%	3.18%	4.09%	4.09%	5.00%	2.27%

Os dados sugerem, por isso, que a empresa aparenta ter uma prática, e espírito, de parceria construtiva com stakeholders, em que há influência recíproca, mas os relacionamentos podem por vezes ser considerados utilitariamente utilizados pela empresa.

A análise empreendida¹⁶² atribui saliência a alguns vetores que de seguida se apresentam enquanto elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a 'posicionamento face a stakeholders':

- [1] Um primeiro aspeto que deve ser salientado tem a ver com o paepl desempenhado pelos stakeholders na definição de estratégia da REN. Como salientam os responsáveis da empresa, os stakeholders são uma peça essencial neste processo (RENT 1 26-38);
- [2] A estratégia de negócio da empresa, e por consequência a estratégia de sustentabilidade, está centrada nos stakeholders centrais da empresa (RENT 3 27-32; RENT 20 27-34; RENT 1 38-42);
- [3] As parcerias com os stakeholders são fundamentais, estratégica e taticamente.

¹⁶² A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a 'posicionamento face a stakeholders'. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

Estas parcerias construtivas, funcionam como alianças estratégicas, com benefícios mútuos (RENT 15/16 32-33; RENT 16 3-13; RENT 16 32-38; RENT 8 17-27; RENT 9 30-38; RENT 16 15-27);

- [4] A empresa tem uma série de mecanismos e procedimentos formalizados, para lidar e gerir estes relacionamentos com o máximo de qualidade possível, tirar os máximos benefícios para todas as partes e evitar conflitos comuns neste setor em outros países de referência, e que, sendo evitados, melhoram a situação de todos os envolvidos (RENT 7/8 37-6; RENT 18 26-29; RENT 19 2-15; RENT 10 1-12; RENT 7 4-7; RENT 6 3-6);
- [5] A expressão “a criação de redes por parte de uma empresa de redes”, é várias vezes invocada como uma ideia forte para descrever aquilo que é a atuação da REN face aos seus stakeholders (RENT 6 33-41; RENT 4 25-27; RENT 7 12-14);
- [6] A REN reconhece a importância das parcerias estabelecidas, ou dos relacionamentos mantidos, com vários stakeholders. Destes destacam-se os colaboradores que assumem por isso uma posição determinante em todos os processos da empresa, no que respeita às questões associadas à sustentabilidade. (RENT 2 3-6; RENT 5 28-30; RENT 12 16-25; RENT 12 25-36; RENT 19 2-15; RENT 17 27-34; RENT 18 20-26; RENT 6 26-28; RENT 6 28-33; RENT 7 20-26; RENT 6 12-20).

Liderança de RSE

Na análise deste atributo tenta-se compreender qual a posição da liderança de topo da REN relativamente à RSE e qual a ligação que têm com ela. O discurso da empresa revela que a empresa se apresenta numa fase de maturidade estratégica, em que apesar de uma **preponderância de elementos característicos de ‘integração estratégica’**, é ainda manifesta a presença de elementos de **‘inovação estratégica’** (ver tabela 115 para um resumo de resultados).

Tabela 115: Análise do atributo ‘Liderança de RSE’ para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Liderança de RSE	0.45%	0.00%	1.36%	2.27%	2.73%	0.00%

Os dados sugerem, por isso, que os líderes da organização têm um envolvimento estratégico com os temas e assuntos da RSE sendo promotores ativos da mesma, tornando-a uma sua causa e

disseminando-a na empresa. Os gestores de topo aparentam utilizar a RSE como um elemento reforçador das suas políticas e alavancador das suas posições.

Da análise desenvolvida¹⁶³ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a 'liderança de RSE':

- [1] A RSE/sustentabilidade sempre foi exercida na empresa, embora de uma forma um pouco dispersa. Esta quase-inconsciente ligação aos assuntos (nomeadamente aqueles próximos aos relacionamentos com as comunidades, e todos aqueles relacionados com questões ambientais) eram compromissos fortes que a empresa tinha, e que eram bandeira da administração da empresa. Como consequência de decisões da administração da empresa, só mais recentemente começou a ser tomada a partir de uma perspetiva mais estratégica (RENT 1 16-21; RENT 1 22-26);
- [2] Pela importância do tema na estratégia de negócio da empresa, as questões da RSE/sustentabilidade têm um elevado perfil e a administração tem um papel na disseminação das mensagens centrais para que os conceitos sejam adotados por todos os colaboradores, que são, no fundo, quem vai operacionalizar e pôr em prática os princípios e as políticas. A administração da empresa assume um papel de promoção e de mobilização para as iniciativas, práticas e soluções de RSE, embora o tema ainda não seja proativamente adotado por todos os gestores de topo (RENT 1 28-30; RENT 1 8-14; RENT 5 28-30; RENT 16 32-38; RENT

¹⁶³ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a 'liderança de RSE'. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

23 34-36; RENENT 24 5-9);

- [3] Pela importância da RSE/sustentabilidade para os objetivos da empresa, há alguns gestores de topo que estão mais envolvidos e tomam um papel mais ativo (ex. CFO e investidores) (RENENT 23/24 36-2);
- [4] Há atividades de gestão de sustentabilidade que têm uma intervenção forte da administração, mesmo que os gestores não tenham consciência de que estão a ter esse grau de envolvimento. (RENENT 18 32-40);
- [5] O presidente da empresa envolve-se diretamente, e encabeça os processos de decisão, que são sempre desenvolvidos ao nível da administração, mais não seja pelos investimentos significativos envolvidos. Verifica-se, por isso, um reconhecimento estratégico dos temas ao mais alto nível da empresa, que são geridos de forma bastante ágil na empresa (RENENT 11 9-14; RENENT 11 17-25; RENENT 12 11-14; RENENT 11 26-33).

Alinhamento estratégico

À semelhança do ocorrido com a questão da liderança de RSE, a análise deste atributo tem a ver com a operacionalização. Procura-se analisar a interligação entre estratégia de RSE e de empresa, tentando entender um pouco mais sobre a ligação entre elas e robustez existente. De acordo com a análise efetuada o discurso da REN aparenta evidenciar que a empresa se apresenta numa **fase de maturidade de ‘integração estratégica’**, o que sugere um nexos bastante vincado entre a estratégia de empresa e estratégia de RSE. Assim sendo a RSE/sustentabilidade é uma componente importante da estratégia empresarial e é tomada como um aspeto essencial do desenvolvimento de negócio e da presença da empresa nos mercados e em sociedade (tabela 116 para resumo de resultados).

Tabela 116: Análise do atributo ‘Alinhamento estratégico’ para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Alinhamento estratégico	0.45%	0.00%	2.27%	1.36%	16.36%	1.36%

A análise empreendida¹⁶⁴ atribui saliência a alguns elementos que acabam por ser demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a ‘alinhamento estratégico’:

- [1] Não há na REN uma perfeita sobreposição entre a estratégia da empresa e de RSE. No entanto, das palavras dos seus responsáveis, a sustentabilidade é o motor de toda a atuação da empresa e enquadra a sua participação no mercado e em sociedade. O alinhamento é notório e forte, sendo considerada a estratégia de sustentabilidade uma parte integrante da estratégia de negócio, de tal modo que a missão da REN quase se confunde com a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável.(RENENT 1 7-8; RENENT 1 28-29; RENENT 1 35-42; RENENT 3 27-32; RENENT 13 10-19; RENENT 1/2 42-1; RENENT 7 12-20; RENENT 13 4-9; RENENT 19 21-25; RENENT 24 6-8; RENENT 20 27-34; RENENT 21 11-14);
- [2] Apesar disso, e como já vimos em anteriores análises, o contributo da estratégia de sustentabilidade para o ‘bottom line’ (clientes, investidores, estado) é reconhecido e central para ser considerada como válida, havendo, por isso, alguma instrumentalização da mesma, traduzido em integração entre estes dois níveis estratégicos (RENENT 5 3-7; RENENT 5 20; RENENT 9 1-8; RENENT 21 28-42; RENENT 9 21-26; RENENT 17 27-34; RENENT 3 32-37; RENENT 3/4 39-2; RENENT 14 1-6);
- [3] A REN partilha um conceito de sustentabilidade bem desenvolvido assente nos princípios do desenvolvimento sustentável relacionando a empresa com uma realidade mais vasta do que ela própria, o que acaba por revelar a perspetiva estratégica tomada na sua conceptualização (RENENT 9 27-38; RENENT 16 8-13;

¹⁶⁴ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a ‘alinhamento estratégico’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

RENENT 20 11-20);

- [4] Se é certo que há um nível de alinhamento estratégico externo elevado, há igualmente um esforço para que o alinhamento interno atinja os mesmos patamares, através de um envolvimento de todos os colaboradores na operacionalização prática, ou seja, na implementação/execução das orientações de RSE (RENENT 19 31-35; RENENT 1 24-27; RENENT 5 27-30; RENENT 12 9-14; RENENT 12 15-20; RENENT 12 25-36; RENENT 13 28-32; RENENT 19/20 41-6).

Formalização e instrumentos de RSE

Em termos de operacionalização, podemos ainda olhar à questão da formalização da RSE e a forma como os seus instrumentos são utilizados, se interligam aos processos de gestão e como são compreendidos a nível organizacional. Ao examinarmos este atributo procura-se, precisamente, olhar o nível de formalização de RSE apresentado pela empresa, a partir do discurso da organização. Os dados sugerem que o discurso organizacional analisado apresenta evidências da empresa se encontrar numa **fase de ‘integração estratégica’** no que à formalização e instrumentos diz respeito. Isto pode ser entendido como correspondendo a uma visão de longo prazo sobre a execução estratégica no campo da sustentabilidade na empresa, ou seja, a empresa aparenta ter propósitos constantes neste campo com níveis adequados de recursos financeiros, humanos e materiais, suportado em estruturas e planos constantes de intervenção e ação (ver tabela 117 para um resumo).

Tabela 117: Análise do atributo ‘Formalização e instrumentos’ para REN; fonte: autor

Fase de maturidade	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.45%	4.55%	1.82%	8.64%	0.45%

Da análise desenvolvida¹⁶⁵ sobressaem os seguintes elementos demonstrativos da maturidade apresentada pela REN quanto a ‘formalização e instrumentos de RSE’:

- [1] Na REN existe uma estrutura departamental própria relacionada com a RSE e com a sustentabilidade, que desenvolve uma estratégia formalizada e suportada pela liderança de topo, com permanente atuação no espaço e no tempo. As responsabilidades desta área são transversais à organização, ou seja, não se cingem àquilo que são as atribuições diretas departamentais, e, graças à visão mais avançada sobre a RSE/sustentabilidade existente na empresa, têm implicações para outras áreas da empresa. A atividade é coordenada inter-departamentalmente sempre que necessário e quando se justifica. Esta realidade acaba por ter uma interessante consequência, cuja é o facto do orçamento da área departamental não ser responsável por todas as atividades relacionadas com estas matérias que têm lugar na empresa, uma vez que há uma integração entre áreas que o impede (orçamento) de o fazer; verifica-se que algumas atividades que caem neste âmbito fazem parte dos orçamentos operacionais de outras áreas, tornando muito difícil contabilizar qual o orçamento real da área, na empresa. (RENENT 1 23-38; RENENT 9 13-26; RENENT 11/12 34-7);
- [2] A área de RSE/sustentabilidade, que tem um departamento próprio dotado com recursos suficientes e permanentes, é gerida diretamente pelo presidente do conselho de administração. É por iniciativa do presidente e em sede de conselho de administração que são tomadas as decisões estratégicas da área, sem haver a

¹⁶⁵ A exposição que se efetua de seguida sob a forma de alíneas, é totalmente baseada no discurso produzido pela empresa conforme transcrição em apêndice. A análise categorial temática resultou numa extensa lista de enunciados para cada atributo. Conforme exposto na metodologia, a cada enunciado, enquanto unidade temática, é atribuído um código que expressa a página e linha de origem do enunciado. Cada alínea corresponde a um processo de síntese interpretativa e reconciliação dos conteúdos, efetuada pelo autor. Cada alínea concorre para a classificação do discurso da REN relativamente a ‘formalização e instrumentos de RSE’. Cada alínea é sustentada e suportada explícita ou implicitamente por diversos enunciados. Cada um dos enunciados que suporta a interpretação encontra-se imediatamente apostro à frase(s) da interpretação. Para não sobrecarregar a exposição não se reproduzem os excertos, mas indicam-se os códigos, podendo o leitor consultar no apêndice os excertos correspondentes.

- interferência de outras estruturas (exemplo: comités, grupo de reflexão, conselhos consultivos ou afins), havendo por isso uma relação próxima da estrutura com os problemas sob análise e em decisão, que permite maior agilidade. A empresa é auditada externamente por organismo independente, e está em vias de ser certificada pela APCER segundo a norma guia NP 4469. A empresa está presente em alguns índices e rankings internacionais, mas, por força da capitalização bolsista existente, não está nos mais representativos (Dow Jones, Fightsie). A presença em índices internacionais é um aspeto importante das políticas de RSE/sustentabilidade, uma vez que há stakeholders que fazem disso um aspeto importante do relacionamento. A empresa apresenta anualmente o seu relatório de sustentabilidade seguindo o padrão internacional GRI 4, e estuda regularmente a materialidade de assuntos sociais e ambientais (RENT 11 10; RENT 11 11-26; RENT 11 26-33; RENT 17 1-3; RENT 17 3-10; RENT 17 12-19; RENT 17 23-26; RENT 17 27-34; RENT 19 21-25; RENT 22 7-17; RENT 22 36-44);
- [3] A RENT avalia a nível global e por projeto os seus esforços de sustentabilidade. (RENT 20 23-41);
- [4] A estratégia é gerida e as atividades desenvolvidas diretamente a partir de diretrizes decididas pela administração e postas em prática por toda a organização, uma vez que se considera que esta é uma responsabilidade de todos os colaboradores (RENT 12 8-14);
- [5] A estratégia é desenvolvida a partir de instrumentos de auscultação dos stakeholders da empresa que são aplicados regular e periodicamente. A gestão de stakeholders encontra-se formalizada, tem existência permanente, e continuada, e encontra-se dotado de recursos próprios. Existem na empresa instrumentos inovadores (digitais) de relacionamento com stakeholders (utilizadores e investidores), para aprofundamento dos graus de relacionamento e criação de confiança (RENT 1 28-43; RENT 7/8 37-4; RENT 18 33-38; RENT 6 33-41; RENT 2 23-42; RENT 3 3-10);
- [6] A empresa tem um centro de investigação e desenvolvimento (I&D) com valências no campo da sustentabilidade, onde a RENT desenvolve investigação sobre o futuro da relação da empresa com a sociedade e com o mercado, e com base no qual existem relações de longo prazo com stakeholders fundamentais (exemplo: universidades) (RENT 4 20-27);
- [7] A RENT desenvolve uma série de iniciativas associadas à sua estratégia de

sustentabilidade com elevada visibilidade, que permitem construir um património adicional de reputação para a empresa, e apoia outras áreas da empresa a desenvolver iniciativas que contribuem para o posicionamento de sustentabilidade da empresa (RENENT 4 27-36; RENENT 6 12-30; RENENT 14 28-36; RENENT 14/15 39-14; RENENT 23/24 40-9).

8.6.4.2.2 Caracterização da fase de maturidade e via preferencial de integração de RSE

As tabelas 118 e 119 ¹⁶⁶ abaixo sumarizam os resultados da análise categorial temática desenvolvida sobre os conteúdos da entrevista aos responsáveis de sustentabilidade da REN. Como mencionado os presentes resultados resultam da aplicação dos passos procedimentais expostos no método.

Tabela 118: Valores absolutos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a REN; fonte: autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional	Total de Enunciados	
Ideológica	Cultura e valores		2	13	8	23	5	51	
	Motivações para RSE		5	9	9	6	1	30	
	Posicionamento face a stakeholders		7	9	9	11	5	41	122
Processual	Liderança de RSE	1		3	5	6		15	
	Alinhamento estratégico	1		5	3	36	3	48	
	Formalização e instrumentos de RSE		1	10	4	19	1	35	98
Consequencialista	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		220
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞		
Total de Enunciados		2	15	49	38	101	15		220

¹⁶⁶ A primeira tabela (118) expõe os resultados absolutos encontrados (consultar apêndice 15, para confrontação da tabela de recorte acima apresentada com a transcrição da entrevista); já a tabela 119 apresenta os resultados de forma relativa ao total de enunciados produzidos (em %). A amarelo nas duas tabelas evidenciam-se as dimensões e atributos dominantes no discurso, e a última linha e duas últimas colunas apresentam os sub-totais e totais de enunciados encontrados.

Tabela 119: Valores relativos de enunciados encontrados através da aplicação do processos de análise categorial temática dedutiva efetuada com base nas dimensões e atributos da modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, para a REN; fonte:autor

Dimensões e atributos da Integração da RSE	Estágios de maturidade da integração estratégica de RSE	Negação	Observância	Eficiência	Inovação estratégica	Integração estratégica	Transformacional
Ideológica	Cultura e valores	0.00%	0.91%	5.91%	3.64%	10.45%	2.27%
	Motivações para RSE	0.00%	2.27%	4.09%	4.09%	2.73%	0.45%
	Posicionamento face a stakeholders	0.00%	3.18%	4.09%	4.09%	5.00%	2.27%
Processual	Liderança de RSE	0.45%	0.00%	1.36%	2.27%	2.73%	0.00%
	Alinhamento estratégico	0.45%	0.00%	2.27%	1.36%	16.36%	1.36%
	Formalização e instrumentos de RSE	0.00%	0.45%	4.55%	1.82%	8.64%	0.45%
Consequencialista	SusVa económico	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa ambiental	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞
	SusVa social	-∞	ß	ß	ß	ß	+∞

A análise categorial temática permite-nos traçar um perfil dos pontos salientes do discurso, suas ideias e temas centrais, conduzindo-nos a um entendimento da estrutura de conteúdos manifestados. As figuras 94 e 95 (abaixo), apresentam graficamente os resultados obtidos da desconstrução do discurso em termos das categorias de conteúdo.

Nas figuras exhibe-se a importância das diversas categorias e salientam-se aquelas que assumem maior relevância. As análises foram efetuadas atendendo aos estágios de maturidade de RSE (figura 94) e às dimensões e atributos integradores da RSE na organização (figura 95), manifestados no discurso.

Figura 94: Resultados consolidados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidênciação do tema dominante (seta) em termos do estágio de maturidade apresentado pela REN; fonte: autor

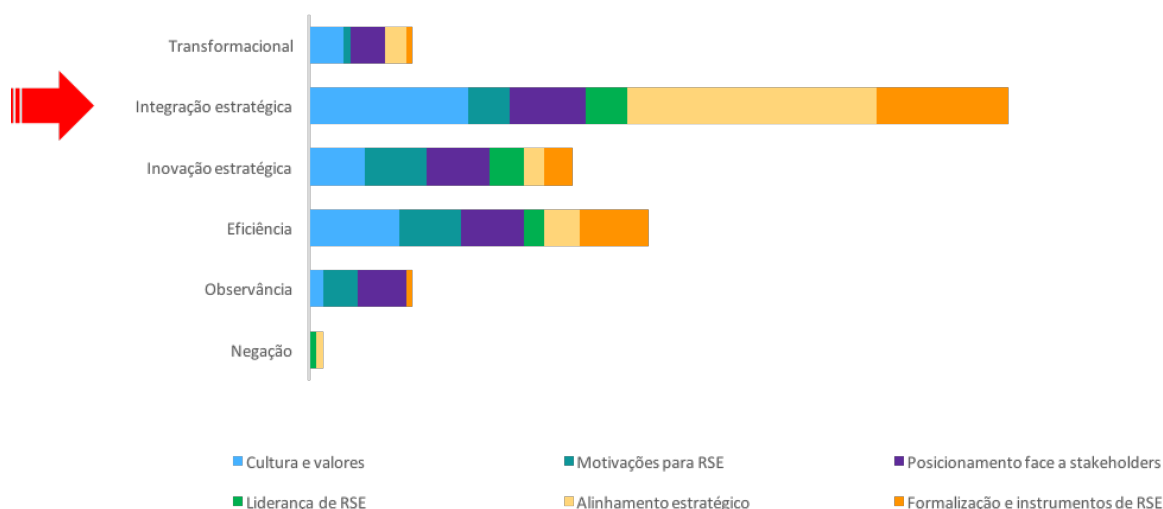
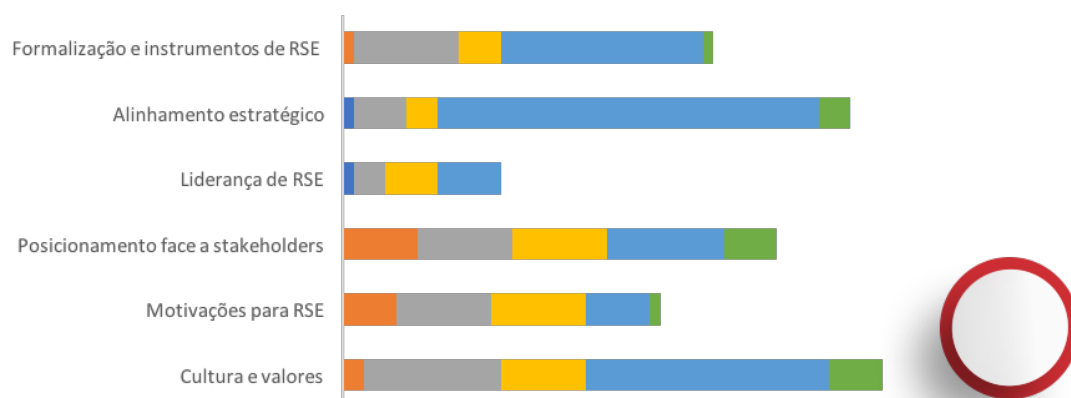


Figura 95: Resultados da análise categorial temática com apresentação dos temas no discurso organizacional com evidênciação dos temas dominantes (circulo) em termos das dimensões e atributos integradores da RSE na organização, da REN; fonte:autor



Vale a pena novamente salientar que na introdução a este estudo recuperámos alguns conceitos chave que são instrumentais para o enquadramento à análise que agora efetuamos (RSE estratégica; o modelo de análise utilizado para estudar a maturidade; e o instrumento de análise de conteúdo utilizado e suas características). É importantes ter estes conceitos presentes (decorrentes da revisão de literatura efetuada: capítulos 2, 4 e 5), na interpretação dos resultados do presente estudo.

Os dados sugerem que a REN, em termos gerais, se encontra, vincadamente, numa fase de

maturidade de 'integração estratégica', manifestando ainda, de forma influente (embora não muito marcante), características da fase de 'eficiência' e de 'inovação estratégica'. É por isso natural que os dados reflitam este estado de coisas, ou seja, um estado de maior sofisticação que se combina, a espaços, com elementos de fases menos avançadas de maturidade.

São, por isso, salientes elementos de 'integração estratégica':

- [1] A RSE é vista de uma perspetiva avançada e sofisticada, incorporando as ideias de sustentabilidade de negócio (conceptualização tripartida).
- [2] Os *stakeholders* são entendidos como parceiros do desenvolvimento do negócio, e a empresa encontra-se intimamente ligada a eles, sendo considerados importantes. A empresa apresenta uma cultura de RSE em que essa proximidade aos stakeholders se traduz em proatividade e busca de harmonia, procurando consensos com abertura e estabelecimento de confiança.
- [3] A empresa aparenta ter uma genuína preocupação com os seus stakeholders fundamentais promovendo, por isso, níveis de envolvimento reveladores de atitudes, e expressos através de comportamentos, socialmente desejáveis. Há um impacto positivo na sociedade resultante da convicção do papel da empresa na formação de valor acrescentado social.
- [4] Este tipo de envolvimento, resulta na formalização de estruturas de RSE, com uma contínua e estável alocação de recursos humanos, financeiros e materiais. Esta atribuição de recursos acaba por se ver refletida na permanência e persistência das estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados. Esta formalização permite uma atitude antecipadora de tendências e da emergência de assuntos sociais e ambientais e resulta na utilização de instrumentos escrutináveis de RSE.

Continuam, todavia, a estar presentes elementos que denotam influências de estados menos avançados de maturidade:

- [1] A empresa reage a assuntos de carácter ambiental e social que demonstram ser determinantes na envolvente, adaptando-se a eles através de processos interativos em que os *stakeholders* estão envolvidos, visando em alguns casos, aumentar a competitividade, produtividade, eficiência e eficácia, e também diminuir os riscos

de negócio e desenvolver a legitimidade organizacional, denotando com isso, algumas preocupações mais egoístas na adoção das políticas de RSE;

- [2] A RSE é implementada em planos de ação multi-funcionais através de estruturas dinâmicas, embora estas sejam inconstantes no tempo e no espaço.

Decorre ainda da análise dos dados que a empresa aparenta dar prioridade a certos fatores na integração da RSE nas atividades organizacionais. Parece evidente a primazia das questões associadas a ‘cultura e valores’ e ‘posicionamento face a stakeholders’, com elevada relevância, também, de matérias ligadas a ‘alinhamento estratégico’. De uma forma consolidada aparenta haver uma preferência por fatores da dimensão ideológica na integração da RSE na empresa. Isto significa que os princípios, se parecem sobrepôr aos processos e resultados da ação, como vetores essenciais da incorporação destas matérias no desenvolvimento organizacional.

Estas duas facetas moldam o caráter da empresa e os dados sugerem que o perfil de RSE estratégica da REN se sustenta nestes dois pilares (maturidade+integração).

8.6.4.3 Discussão e comentários conclusivos

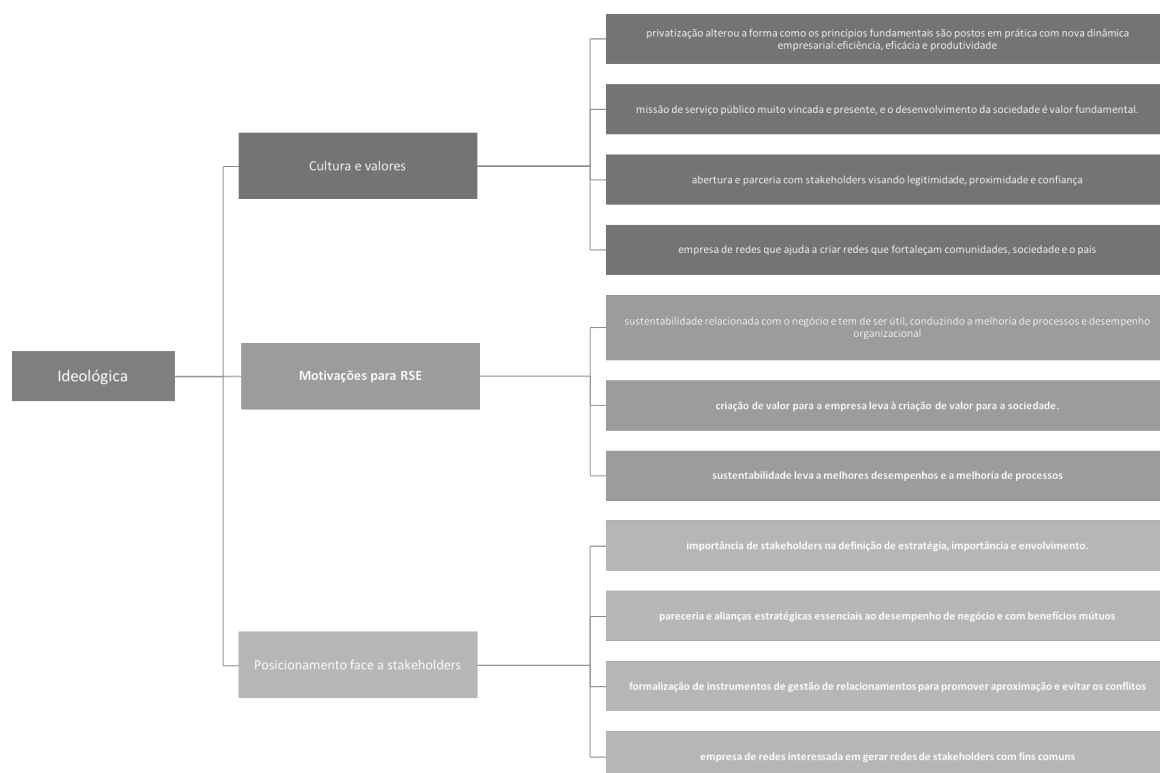
- [1] Quanto ao conjunto de atributos da dimensão Ideológica temos a considerar que: Resultado do processo de privatização a empresa sofreu alterações culturais, no sentido em que mantendo os princípios subjacentes à sua missão, modificou a forma de os pôr em prática, uma vez que a nova situação de mercado imprimiu uma nova dinâmica empresarial (eficiência, eficácia, flexibilidade). A missão de serviço público encontra-se, todavia, muito vinculada, com uma grande preocupação com o desenvolvimento da sociedade, o que faz com que haja um espírito de parceria e abertura para com os stakeholders visando a proximidade e a confiança. A empresa vê-se como uma empresa de redes que ajuda a criar redes que fortaleçam as comunidades, a sociedade e o país, tendentes a resolver problemas comuns. Neste sentido, a REN encara-se como um elo de uma cadeia mais vasta, de uma rede alargada que a abarca. A interação com stakeholders é, por isso, um valor consolidado na empresa, e a sustentabilidade é reconhecida como algo subjacente à atividade da empresa e do seu negócio, uma vez que sem ela, sentida e vivida por todos, a sua missão perde sentido, e mesmo a sua situação de mercado acabará por

ser prejudicada (num quadro de investimento tipicamente mais conservador e seguro).

A sustentabilidade tem a ver com o negócio, sendo concebida e operacionalizada como um contributo estratégico para o desempenho da empresa. As políticas de sustentabilidade têm de ser úteis. Mesmo ao nível dos princípios fundamentais a questão económica está sempre presente. Sem haver a criação de valor para a empresa, não se pode criar valor para a sociedade. A sustentabilidade conduz a esta melhoria de processos e de desempenho de negócio da empresa. As políticas nesta área são instrumentos que atuam para a diminuição das distâncias entre empresa e stakeholders e, por essa via, contribuem para a diminuição de riscos de negócio e aumentam a legitimidade. Isto é particularmente sensível com as comunidades, com os investidores e com o concedente (Estado). Por serem transversais à empresa acabam por ser difíceis de contabilizar os investimentos nesta.

Os stakeholders desempenham um papel importante na definição da estratégia de negócio e de sustentabilidade da empresa, sendo envolvidos e implicados no processo. Os stakeholders acabam por ter uma posição chave na arquitetura do edifício estratégico da REN. Esta importância não é só estratégica mas também tática, com o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas com benefícios mútuos. O relacionamento com stakeholders faz uso de uma série de mecanismos e procedimentos que estão formalizados na empresa que servem para promover a aproximação e evitar conflitos entre todos. Criação de redes por uma empresa de redes é uma máxima que se aplica à empresa. Há vários stakeholders importantes para a REN, e à cabeça destacam-se os colaboradores que executam e operacionalizam as ideias estratégicas e de sustentabilidade da empresa (ver figura 96 para uma síntese gráfica dos resultados).

Figura 96: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão ideológica) do discurso organizacional da REN (via entrevista concedida); fonte: autor



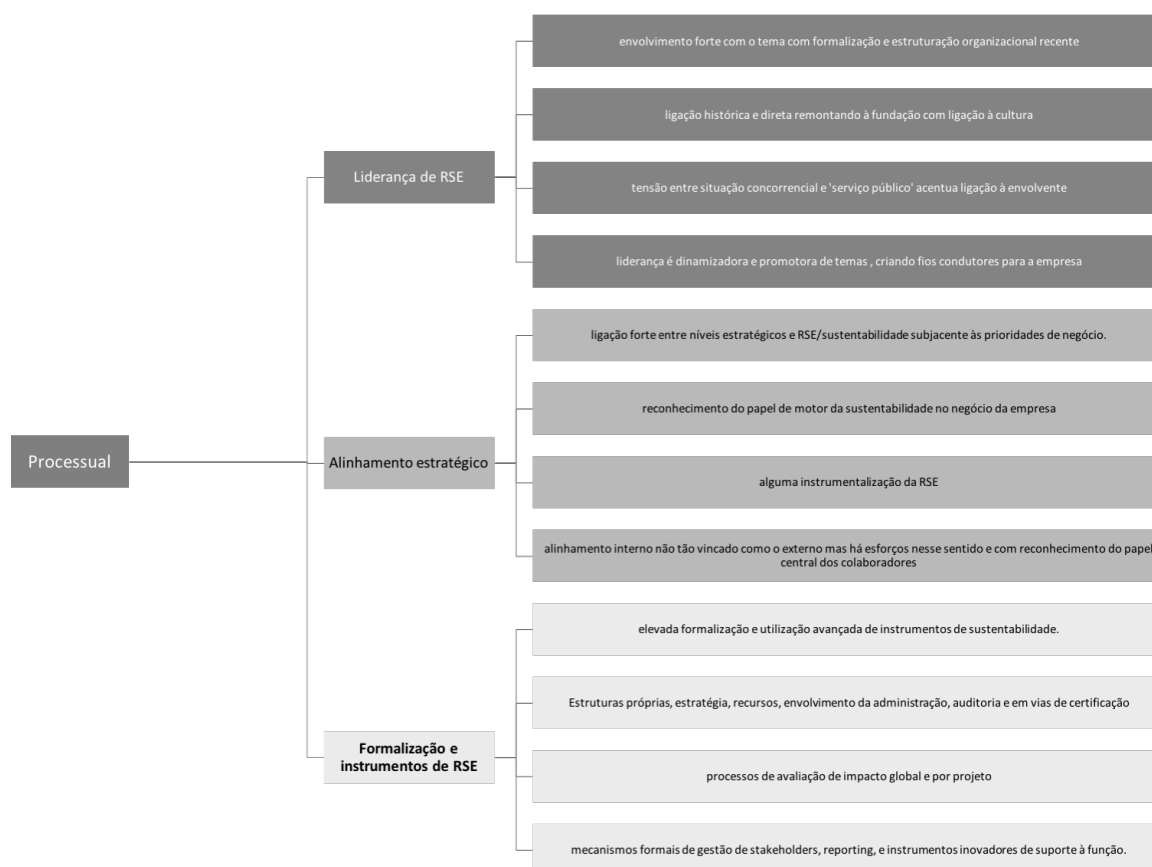
[2] Relativamente ao conjunto de atributos da dimensão processual, deve ser salientado que:

A REN tem um histórico longo de atuação quanto a temas da sustentabilidade, com uma ligação direta da gestão de topo aos mesmos, que faz deles bandeiras do seu exercício. Por decisão da administração estes temas foram formalizados e começaram a ser abordados de um ângulo mais estratégico. Os gestores de topo têm um papel de disseminação, promoção e mobilização organizacional da RSE/sustentabilidade, embora ainda não seja proativamente abordado por toda a liderança. Há, todavia, alguns gestores que pelas suas funções estão mais próximos e envolvidos na prática de RSE, embora o tema seja diretamente gerido pelo presidente da empresa, sendo as matérias decididas ao nível da administração e depois operacionalizadas com base numa estrutura ágil, flexível e atuante. Muito provavelmente algumas decisões no campo da RSE/sustentabilidade são tomadas sem os gestores de topo saberem que estão a atuar na área.

O alinhamento estratégico externo é forte e notório. Não havendo uma total sobreposição entre estratégia de negócio e de sustentabilidade, há todavia o

reconhecimento do papel de motor de atuação da empresa, que a sustentabilidade desempenha. O contributo da estratégia de sustentabilidade para o desempenho da empresa é central e reconhecido e é parte da razão para ela ser útil. Há por isso alguma instrumentalização da mesma, traduzida em elevada integração destes dois níveis estratégicos. O conceito de sustentabilidade da REN é bem desenvolvido e acaba por revelar a perspetiva estratégica seguida na sua conceptualização. Ao nível do alinhamento estratégico interno, ele não é tão vincado como o externo, mas há claramente um esforço nesse sentido, reconhecendo-se o papel de toda a organização/colaboradores na execução das orientações de RSE/sustentabilidade. A REN apresenta elevado nível de formalização e uma utilização avançada de instrumento de RSE/sustentabilidade. A empresa tem uma estrutura própria suportada pela administração, com intervenção transdepartamental. Desenvolve uma estratégia formal e tem um orçamento próprio, embora o orçamento da área seja mais vasto do que aquele do departamento. O departamento tem recursos materiais, financeiros e humanos suficientes e bem estabelecidos, com reporte direto ao presidente do conselho de administração, e é ao nível do conselho de administração que se processam as decisões. A empresa é auditada, está em vias de ser certificada, participa nos rankings possíveis da área, publica regularmente o seu relatório de sustentabilidade utilizando os mais relevantes instrumentos para o efeito e estuda a materialidade dos assuntos sociais e ambientais. A REN avalia a nível global, e por projeto, os seus esforços de sustentabilidade. A atividade é gerida a partir de diretrizes emanadas pela administração mas implementadas com o contributo de todos os colaboradores. Existem mecanismos formais de gestão de stakeholders com a utilização de instrumentos inovadores de relacionamento. A empresa tem ainda um centro de investigação associado à área de sustentabilidade e desenvolve uma série de iniciativas executadas com o fim de consolidar a estratégia de sustentabilidade da empresa (ver figura 97 para uma síntese gráfica dos resultados).

Figura 97: síntese gráfica dos resultados da análise categorial temática (dimensão processual) do discurso organizacional da REN (via entrevista concedida); fonte: autor



- [3] Os dados sugerem que há uma consistência dos resultados obtidos neste estudo com o perfil de criação de valor da REN para a economia nacional (estudo A) que apontavam a empresa como uma daquelas que criam valor para a economia nacional.
- [4] A análise efetuada sugere que a REN apresenta uma integração da RSE na empresa feita predominantemente pelo conjunto de atributos/fatores constituintes da dimensão ideológica, e menos através dos processos, embora a força e peso da questão do alinhamento estratégico seja de referir como um dos atributos mais importantes para a posição da empresa. Todavia a empresa cria valor de sustentabilidade e, comprovadamente, encontra-se a utilizar eficientemente grande parte dos recursos que utiliza (daqueles por nós analisados), o que permite concluir que ao nível das consequências, a empresa se encontra a obter resultados que incentivam a aposta na sustentabilidade empresarial e RSE.
- [5] A análise sugere ainda que a empresa se encontra num estado avançado de

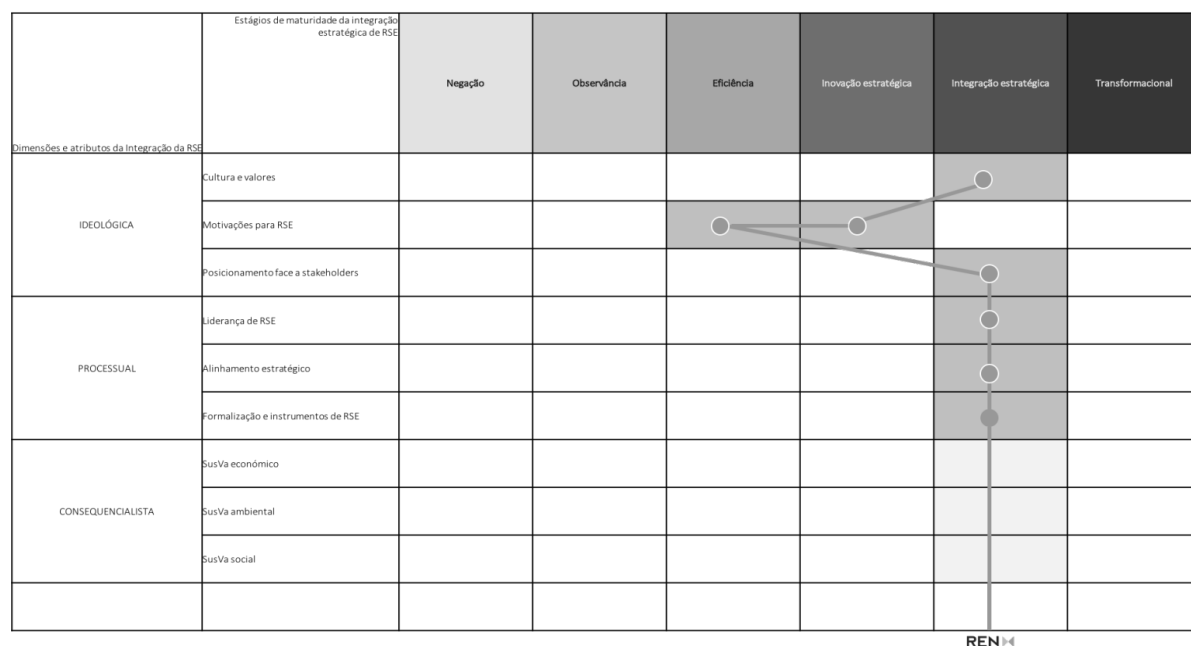
maturidade (integração estratégica) embora os dados proponham que a RSE/sustentabilidade é ainda tomada muitas vezes de um ângulo de 'eficiência', o que poderá indicar que algum desenvolvimento pode ser introduzido para ser obtida uma maior consistência em termos de maturidade, ou seja, os dados sugerem que a empresa tem uma visão avançada e complexa da sustentabilidade mas que há espaço para melhorias e desenvolvimentos, nomeadamente, ao nível da ligação da liderança às questões de RSE (dando mais visibilidade e presença aos gestores de topo) e criando um argumento sólido e consistente para o investimento na área. Consegue-se compreender que as iniciativas de RSE são sustentadas por questões culturais (assentes em necessidades decorrentes da situação de mercado da empresa e da sua privatização) e pelo seu grau de alinhamento com as questões de negócio. Há uma forte formalização da RSE com possibilidades de aperfeiçoar a utilização dos instrumentos (de modo a ser obtida maior validação externa e legitimidade), abandonando algum taticismo ainda existente.

- [6] A nível estratégico a REN assume que os princípios da RSE/sustentabilidade empresarial estão subjacentes à sua estratégia de negócio, com um alinhamento estratégico muito forte entre estes dois níveis, havendo algum espaço para melhoria ao nível do alinhamento interno. Esta necessidade de maior alinhamento interno abre espaço para algumas melhorias, com possíveis consequências ao nível da criação de valor de sustentabilidade. Os resultados deste estudo são consistentes com aquilo que sugerimos no capítulo 3 deste documento, quanto à sequenciação de estádios de concretização, até à criação de valor.
- [7] A análise produzida indica que há a possibilidade de serem relevantes para a REN, determinantes da ação responsável a nível nacional (Aguilera et al., 2007). Considerando as propostas de Aguinis e Glavas (2012) podemos considerar a existência de pressões de carácter institucional influenciadoras da RSE/sustentabilidade com particular saliência para questões de regulação e também da pressão de investidores e comunidades. A estas devem ser acrescentadas também, outras de carácter organizacional (motivos normativos e instrumentais da empresa, bem como a missão e valores da empresa). Deve ser ainda referido que, no caso da REN, as forças a nível macro e meso parecem ser mais determinantes e influenciadoras da ação responsável (Orlitzky et al., 2015), ou seja, há forças institucionais nacionais, outras relativas à empresa e seu setor de atividade e seu contexto específico, que parecem ser influentes nos processos, o

que acaba por ser consistente com a teoria. O estado (enquanto concedente), os investidores (enquanto fornecedores de capital) e as comunidades, parecem ter particular influência em termos de contexto de atividade, sendo os seus relacionamentos com a empresa, capitais para o desempenho de sustentabilidade e de negócio (Aguinis e Glavas, 2012).

- [8] A figura 98 abaixo apresenta o perfil de maturidade em RSE estratégica da REN, utilizando para tal a grelha associada ao modelo conceptual integrador de análise proposto no capítulo 5 deste documento.

Figura 98: perfil de maturidade de RSE apresentado pela REN; fonte:autor



8.7 Análise comparada dos grupos de empresas

8.7.1 Introdução

Após termos analisado individualmente as empresas selecionadas para este estudo B, procedemos agora a uma análise comparada dos dois grupos de empresas individualizados com base nos resultados do estudo A (cada um com duas empresas), utilizando o modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, suas dimensões e atributos, sugerido no capítulo 5 deste documento.

Procura-se aferir a validade do modelo conceptual sugerido, bem como a sua complementaridade com o SusVA, no desenvolvimento de uma compreensão aprofundada sobre a maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade, a orientação para a RSE/sustentabilidade e fatores contributivos para a explicação dos perfis empresariais neste domínio das vidas empresariais.

No estudo A deste projeto de investigação, a aplicação do SusVa enquanto método, permitiu efetuar uma hierarquização do grupo de empresas selecionado com base nos contributos de valor de sustentabilidade que apresentam para a economia nacional (entidade referencial). Para além de outros dados reveladores da situação individual e comparada das empresas selecionadas, o estudo A permitiu sugerir dois segmentos de empresas com contributos de valor de sustentabilidade para a economia apresentando uma máxima variação (opção pela polaridade na escolha dos segmentos, ou seja, adoção de um princípio de bi-caudalidade diferencial). Dadas as limitações do SusVa, o estudo A, não permitiu aprofundar as razões que levam as empresas a estas posições, ou seja, não permitiu discernir os fatores explicativos da criação de valor, e qual a maturidade que as empresas apresentam neste domínio ao nível dos princípios, processos e práticas utilizadas.

O estudo B procura contribuir para encontrar estas razões, justificações, motivações e

determinantes dos comportamentos socialmente responsáveis, usando para isso como enquadramento, as dimensões e atributos críticos do modelo integrador por nós construído e apresentado no capítulo 5 deste documento.

A confrontação e comparação entre empresas de baixo e alto desempenho (conforme resultados do estudo A), relativamente às dimensões e atributos de RSE estratégica caracterizadoras do modelo supra-citado, permitirá identificar as dinâmicas associadas aos diferentes perfis, e por essa via explorar os fatores que são decisivos na compreensão das diferenças entre segmentos quanto à maturidade estratégica, orientação para a RSE e como é feita a integração da RSE/sustentabilidade empresarial na vida das empresas.

Após termos analisado e discutido as situações das empresas individualmente, as questões que se colocam a este ponto são: têm os constituintes de cada grupo diferentes perfis de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica? Em que consiste essa diferença? Haverá fatores que contribuem para a explicação dessa diferença?

8.7.2 Maturidade de RSE/sustentabilidade empresarial, integração de RSE e situação estratégica

Ao falarmos de maturidade de RSE, falamos de uma qualidade apresentada pelas empresas, ou seja, de um estado avançado e desenvolvido de conceptualização e prática da RSE, manifestada pelas empresa através do seu desempenho, e verificável pela sua integração nos seus modelos de negócio. Tal como defendemos no capítulo 5 deste documento, acreditamos que as empresas, de acordo com as diferentes características que apresentam, podem encontrar-se em diferentes estágios da sua evolução até à maturidade plena (estágio mais avançado), um estágio em que, como referimos, se dá o mais elevado nível de incorporação das preocupações de RSE na empresa, ou seja:

- [1] uma empresa demonstra quão importante a RSE é para o seu negócio,
- [2] e tenta com isso mudar as regras do jogo, através da sua influência na consciencialização a nível social,
- [3] tomando um papel de liderança relativamente a assuntos que aparecem no seu horizonte,
- [4] em que as estratégias de negócio e de RSE estão completamente alinhadas, e pode mesmo falar-se de uma quase indiferenciação entre elas,
- [5] onde os líderes são, por isso, muitas vezes referenciados como visionários,
- [6] em que há um espírito de abertura preponderante na empresa, revelando isto uma relação com *stakeholders* focada na cooperação através de parcerias e alianças,
- [7] em que a motivação para a RSE é altruísta e auto-motivada, a partir de uma vocação social, traduzida em convicções sobre a capacidade de produzir mudanças sociais através da atuação nos mercados, por via de inovação transformacional,
- [8] em que se verifica uma co-criação de valor com os *stakeholders*, conseguida através de relacionamentos duradouros e mutuamente confiantes,
- [9] sustentada por uma institucionalização de estruturas, instrumentos, mecanismos, programas e políticas,
- [10] que estão abertas a livre escrutínio público.

No caso vertente temos dois grupos de empresas que apresentam diferentes perfis de criação de valor de sustentabilidade, isto é, que contribuem diferentemente para a sustentabilidade da economia nacional (que no estudo A foi considerada o referencial): um primeiro grupo que contribui negativamente; e um segundo grupo que apresenta um desempenho contrário.

Os constituintes destes grupos, como tivémos oportunidade de expôr e esclarecer, funcionam como ‘proxies’, ou seja, representantes, destes dois tipos de empresas (empresas de baixo desempenho e elevado desempenho).

Como mencionámos aquando da apresentação e justificação da estratégia de seleção de participantes para este conjunto de estudos, a aplicação do SusVa no estudo A resultou na seleção das seguintes empresas:

- [1] Grupo 1 (G1): EDP R, Mota Engil, REN (grupo de empresas que, em termos médios,

manifestam contribuições mais positivas para a sustentabilidade do referencial);

- [2] Grupo 2 (G2): EDP, Navigator, GALP (grupo de empresas que, em termos médios, manifestam contribuições menos positivas para a sustentabilidade do referencial).

Destes dois grupos houve duas empresas (uma de cada um) a que o autor não conseguiu aceder para a consecução do estudo (EDP R e Navigator), tendo o autor prosseguido com a “segunda melhor opção” nas hierarquizações obtidas:

- [1] G1: Mota Engil, REN

- [2] G2: EDP, GALP

Seguindo os princípios adotados de máxima variação (polaridade e bi-caudalidade diferencial), os resultados do estudo A sugerem que nos encontramos perante dois grupos com desempenhos diferenciados em termos de criação de valor de sustentabilidade (ver tabela 120 abaixo para uma confrontação entre G1 e G2).

Tabela 120: Tabela referente a alguns dados salientes das empresas conforme resultados do estudo A deste projeto de investigação; fonte: autor

	G1			G2		
	REN	Mota Engil	Médio	Médio	GALP	EDP
SusVa médio (10-15)	167,247,276.96	204,955,374.91	186,101,325.94	-6,778,579,429.36 €	-6,778,579,429.36 €	-47,199,178,031.71 €
MVS médio (10-15)	30.27%	9.01%	19.64%	-170.32%	-38.87%	-301.76%
RCR % médio (10-15)	61.70%	48.85%	55.28%	-88.13%	-83.79%	-92.47%
Evolução da eficiência de sustentabilidade	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Negativa	Negativa
Qual o conjunto de recursos que mais influenciam a criação de valor?	Sociais	Económicos	Não Ambientais	Ambientais	Ambientais	Ambientais

Os dados sugerem que há diferenças sensíveis e relevantes entre os dois grupos de empresas no que respeita a:

- [1] criação de valor de sustentabilidade para a economia nacional;
- [2] valor de sustentabilidade criado por cada 100€ de vendas efetuadas;
- [3] eficiência de sustentabilidade média apresentada pelos constituintes dos dois

grupos de empresa;

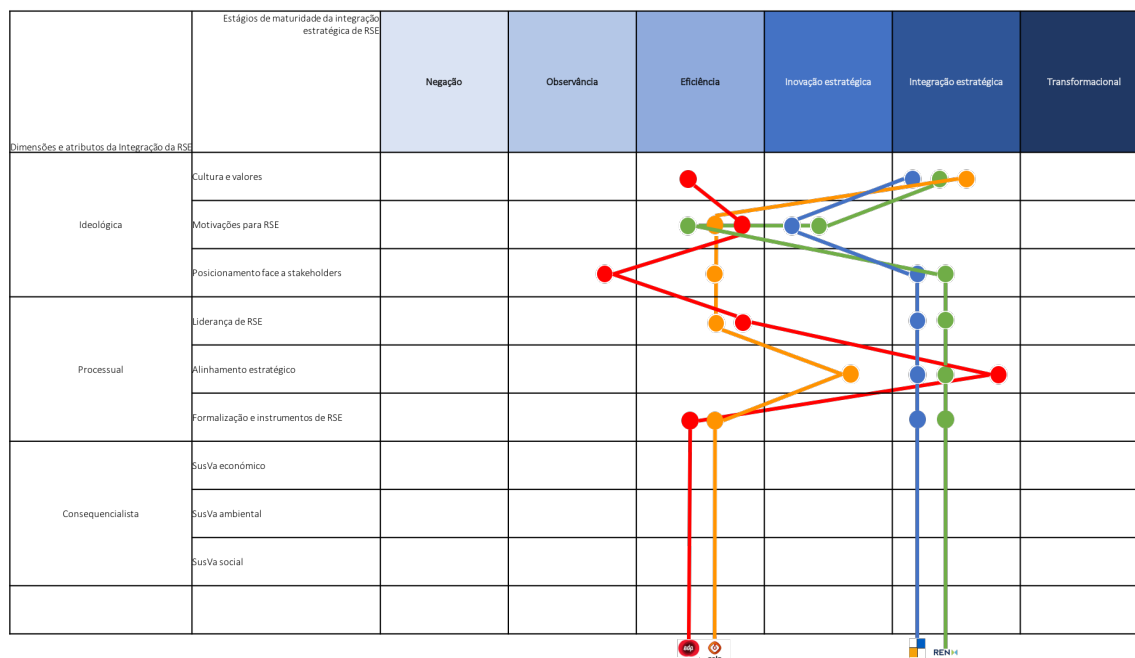
- [4] evolução do desempenho das empresas em termos de eficiência de sustentabilidade;
- [5] conjunto de recursos influenciadores da criação de valor.

Da análise efetuada recolhe-se que as empresas do G1 relativamente às do G2:

- [1] criam mais valor de sustentabilidade para a economia nacional,
- [2] são mais eficientes em termos de vendas,
- [3] têm maior nível de eficiência de sustentabilidade (nomeadamente do que o referencial), que evoluem positivamente em termos dessa mesma eficiência (denotando melhorias de desempenho na gestão dos recursos analisados no estudo;
- [4] não é a gestão dos recursos ambientais a mais determinante na criação de valor de sustentabilidade, embora o seja para as empresas do G2.

A figura 99 abaixo, ilustra graficamente os posicionamentos das empresas dos dois grupos em termos de maturidade de RSE e dos caminhos preferenciais seguidos para a integração da RSE, utilizando o modelo por nós desenvolvido e proposto como parametrizador. A figura 99 permite identificar elementos diferenciadores entre os dois grupos de empresas.

Figura 99: comparação dos perfis de maturidade de RSE das empresas dos G1 e G2, analisadas no estudo B; fonte:autor



Esses elementos diferenciadores relevantes são consistentes com os resultados do estudo A. A tabela 121 abaixo foi construída com base nas análises individuais e procura evidenciar esses elementos diferenciadores entre os dois grupos de empresas e servirá para sintetizar e suportar a análise comparada que de seguida se apresenta, organizada em torno de três questões: perfis de maturidade, integração e situação estratégica dos elementos constituintes de cada grupo de empresas.

Tabela 121: Tabela referente a alguns dados salientes das empresas conforme resultados do estudo B deste projeto de investigação; fonte: autor

	G1		G2	
	REN	Mota Engil	GALP	EDP
Grau de Maturidade				
	Integração estratégica	Integração estratégica	Eficiência	Eficiência
Integração da RSE no modelo de negócio da empresa				
Dimensão dominante	Ideológica	Ideológica	Ideológica	Ideológica
Atributo dominante	Cultura e Valores	Formalização e Instrumentos	Cultura e Valores	Cultura e Valores
Atributo Secundário	Alinhamento estratégico	Cultura e Valores	Formalização e Instrumentos	Formalização e Instrumentos
Perfil de RSE estratégica				
Alinhamento estratégico externo	Forte	Forte	Forte	Forte
Alinhamento interno	Moderado	Moderado	Fraco	Fraco
Criação de Valor	Forte	Forte	Fraco	Muito fraco
Determinantes				
Aguilera et al., 2007	Nacional e transnacional	Nacional e transnacional	Nacional e transnacional	Nacional
Aguinis e Glavas, 2012	Institucional	Organizacional	Institucional e organizacional	Institucional e organizacional
Orlitzky et al., 2015	Macro e meso	Meso e micro	Macro, meso e micro	Macro, meso e micro
Stakeholders mais relevantes				
	Comunidades, colaboradores e Investidores	Cientes, colaboradores e investidores	Investidores	Investidores

8.7.2.1 Maturidade

Os dados sugerem que os dois grupos de empresas se encontram em **diferentes fases de maturidade**, ou seja, as empresas do G1 têm um nível de maturidade de RSE mais avançado do que as empresas do G2. Enquanto as primeiras estão num patamar mais estratégico, que nós designámos e definimos como de **dominantemente ‘integração estratégica’**, as segundas

aparentam estar menos desenvolvidas e avançadas, encontrando-se num patamar **predominantemente de ‘eficiência’**. A tabela 122 apresenta um quadro comparativo entre estados de maturidade de G1 e G2

Tabela 122: Quadro comparativo entre estado de maturidade em RSE estratégica manifestado pelos dois grupos de empresas; fonte:autor

G1 [REN + ME] ‘integração estratégica’	G2 [GALP + EDP] ‘eficiência’
<ul style="list-style-type: none"> • Perspetiva avançada e <u>sofisticada de RSE</u> (se quisermos, uma conceção mais estratégica), incorporando as ideias de sustentabilidade de negócio (conceptualização tripartida) em que os <i>stakeholders</i> são entendidos como verdadeiros parceiros do desenvolvimento do negócio. A RSE desempenha papel central na estratégia de empresa e na proposta de valor. Isto é particularmente evidente no caso da REN relativamente às comunidades com que mantém relacionamentos, e no caso da Mota-Engil no que diz respeito aos colaboradores (que têm elevado grau de autoconsciência e empoderamento, ou, nas palavras dos responsáveis da empresa, ‘uma adhocracia’) e, embora em menor escala, também aos clientes (sem os quais, a empresa, global, não consegue sequer ‘ir a jogo’). • <u>Formalização</u> de estruturas de RSE, com uma contínua e estável alocação de recursos humanos, financeiros e materiais e permanência e persistência das estruturas, políticas, programas, instrumentos e mecanismos desenvolvidos e implementados. A formalização permite uma atitude antecipadora de tendências e da emergência de assuntos sociais e ambientais. • Cultura em que há uma predisposição para a abertura e para o estabelecimento de relações de <u>confiança com os stakeholders</u>. • <u>Investimentos</u> são feitos por convicção a que se juntam razões de mercado. Todavia há a salientar a importância da raiz familiar na ME e da situação de atividade condicionada pelo concedente por parte da REN, que faz com que as <u>questões da produtividade e eficiência</u>, embora presentes e relevantes, <u>não sejam tão prementes e marcantes quanto as empresas do G2, sujeito a maior concorrência num</u> mercado liberalizado e altamente volátil. Busca de legitimidade é também elemento importante. Por variadas vezes se refere ao longo de ambas as entrevistas a existência de impactos positivos na sociedade, resultantes da convicção do papel da empresa na <u>formação de valor acrescentado social</u>. É curioso referir que em ambas se invoca a ideia de ‘<u>serviço público</u>’, embora se partindo de ângulos diferentes, ou seja, a REN situa-se enquanto empresa com um passado ‘público’ que reconhece na sua missão histórica a ligação ao desenvolvimento da sociedade, da economia, do país e das comunidades subjacentes; enquanto a Mota Engil parte do ângulo das consequências do seu desempenho, 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas deste grupo manifestam-se num <u>estado de ‘eficiência’</u> mas com influência também (ou já) de uma perspetiva mais estratégica. Há nesta empresas uma preocupação com uma integração progressiva entre as estratégias da empresa e de RSE, que todavia ainda não é completamente efetivo. • Os dados sugerem que em ambos os casos, estes traços mais estratégicos estão patentes ao nível da <u>formalização da RSE</u> e dos instrumentos que são utilizados, ou seja, verificamos que em ambas há uma formalização consolidada ao nível da disponibilização e atribuição de recursos humanos, financeiros e materiais, com continuidade no tempo de estruturas, políticas, programas e instrumentos. Todavia, em ambas as empresas, a <u>formalização é fragmentada sem ser plena</u> em toda a empresa. • Visão <u>utilitarista do relacionamento com stakeholders</u> • A importância do <u>investimento</u> nesta área está relacionada com questões de produtividade, competitividade e eficiência, bem como busca de legitimidade através da mitigação dos riscos. A este facto não será alheia a questão de ambas as empresas aqui analisadas, serem do setor energético com importantes operações de produção, muito expostas a riscos ambientais. • A proximidade da <u>liderança</u> a esta temática se faça com algum distanciamento e com uma atitude de suporte e apoio, e menos promotora do que aquilo que acontece nas empresas do G1. • Há um reconhecimento da importância de assuntos sociais e ambientais e seu impacto ao nível do desempenho empresarial e, por essa via, da ligação dos investimentos, também, a questões de competitividade, produtividade, eficiência e eficácia. Nesta perspetiva, a questão da <u>ligação da RSE a questões de competitividade e eficiência</u>, é muito mais acentuada no discurso destas empresas do que nas empresas do G1, algo que se compreende se olharmos à situação competitiva dos diferentes grupos de empresas: no G1 a REN é a concessionária da gestão da rede energética nacional e por essa via pouco sujeita a pressões de carácter competitivo, e a Mota Engil encontra-se no setor dos serviços de

<p>obras públicas, para invocar a ideia de ‘serviço público’ e de ‘natural e orgânica’ relação com a sociedade, por via das obras públicas que desenvolvem. Em ambas as situações a ideia de ‘serviço público’ é invocada com conotações positivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestas empresas há ainda a considerar a <u>ligação próxima da liderança</u> às questões da RSE e com elevados graus de envolvimento (no caso da REN é o próprio presidente que tem o pelouro; enquanto há a referir no caso da Mota Engil a presença de um administrador na entrevista concedida, tendo sido o único em todas as entrevistas realizadas a fazê-lo, sendo para nós um sinal desse envolvimento). Os <u>gestores de topo procuram o envolvimento e em dar o exemplo, servindo de promotores das questões e assuntos da RSE, na procura do estabelecimento de ‘fios condutores’ para o resto da organização.</u> 	<p>construção e obras públicas, sem grande concorrência a nível nacional, e situando-se num patamar intermédio a nível internacional, sendo que o seu capital social se encontra dominado maioritariamente por um acionista estável – de base familiar; já no G2 encontramos duas empresas do setor energético, num mercado recentemente liberalizado e fortemente competitivo, com capital substancialmente disperso. Os <u>benefícios encontrados nos investimentos em RSE são nestas empresas sobretudo instrumentais</u>, e num nível mais marcante do que aquilo que foi encontrado nas empresas do G1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em ambas as empresas do G2, o tema da sustentabilidade é uma realidade decorrente da subida de importância do tema em agenda pública e do impacto das questões ambientais a nível global e a sua inclusão como assunto de agenda dos líderes da organização é relativamente recente, há a salientar a <u>menor proximidade dos gestores de topo com as questões da sustentabilidade.</u>
---	---

8.7.2.2 Integração

- [1] Ao olharmos à questão da integração da RSE, verificamos que os dados sugerem que em todas as empresas a integração é feita, predominantemente, através do conjunto de atributos que formam a dimensão ideológica.
- [2] Se considerarmos os atributos individualmente, verificamos que aqueles que são dominantes são ‘cultura e valores’ e ‘formalização e instrumentos de RSE’, sendo que apenas a Mota Engil aparenta exibir este último como predominante (todas as outras empresas apresentam ‘cultura e valores’ como atributo mais saliente no discurso).
- [3] Decorre da leitura dos dados que, independentemente do estado de maturidade que as empresas apresentam, a integração da RSE se faz, maioritariamente, através de uma atenção particular aos princípios, aos valores, à cultura, à ideologia implícita que as empresas encerram e à consequente relação que as empresas têm com a sociedade (relativamente a questões que são importantes para o seu desenvolvimento).
- [4] É interessante verificar que o segundo atributo a ser mais referido no discurso, e que por essa razão aparenta ser saliente na conceptualização e prática da RSE nas empresas, é o de ‘formalização e instrumentos de RSE’. Todas as empresas referem a importância da RSE para a sua legitimação e para obter a ‘licença para operar’

(GALPENT 31 25-30; EDP 13 37-42; REN 14/15 39-14; ME 10 1-11). A necessidade de mostrar, falar, 'dar a palavra à RSE' (independentemente dos resultados obtidos e dos benefícios extraídos) surgem naturalmente no discurso das empresas, como forma de dar visibilidade à empresa e de criar uma plataforma para a aceitação dos seus atos, tornando a ação, aos olhos de quem observa e avalia, responsável. A introdução de mecanismos formais na empresa (departamentos autónomos, planos de atividade multi-funções e multi-departamentais, orçamentos, formulação estratégica, entre outros) e de instrumentos de RSE (relatórios de sustentabilidade, certificação, auditoria, participação em rankings, participação em plataformas de interação, conversação e negociação com stakeholders, entre outros), pode ser interpretada desta forma, ou seja, podem contribuir para que stakeholders, dos quais o presente e futuro das organizações depende, reconheçam que as empresas estão a ter um desempenho de acordo com aquilo que são as suas (stakeholders) expetativas. A visibilidade que as empresas obtêm da formalização e implementação de certas práticas (especulamos nós) pode ser um pilar instrumental da busca de legitimação procurada pelas empresas.

- [5] Este não parece ser, por isso, um elemento diferenciador entre os grupos de empresas objeto da nossa análise, uma vez que todas as empresas aparentam dar preferência a uma via semelhante de integração da RSE nas atividades organizacionais, ou seja, privilegia-se um argumento mais valorativo e cultural como suporte para o envolvimento com a RSE, por oposição à utilização de um de caráter mais processual ou centrado nos impactos havidos.
- [6] Os dados parecem sugerir que a RSE/sustentabilidade é uma opção de comportamento, porque é vista como um dever (mais não seja moral) para as empresas. A RSE é defendida, uma vez que se considera que as empresas têm algumas obrigações (num sentido amplo) e deveres para com a sociedade de que dependem, o que cria certas responsabilidades inerentes. As empresas concebem que há expetativas, deveres e obrigações decorrentes do sistema de relações sociais em que se encontram. As empresas respondem às expetativas dos seus stakeholders, sendo motivadas na ação pelos valores que são importantes naquela sociedade (Berger, Cunningham e Drumwright, 2003). As noções de responsabilidade e valores são aqui essenciais.
- [7] A sociedade é vista como uma rede social, uma comunidade, que tem uma qualquer ideia, crença, exigência, geral ou particular, sobre o papel que as empresas devem

desempenhar (EDPENT 1 7-11; GALPENT 11 9-13; ME 4 14-20; REN 6 34-37). As empresas enquanto atores morais e sociais, procuram em cada decisão certas consequências, das quais serão responsáveis (Argandoña, 2011). As considerações morais são importantes e nesta perspectiva as empresas são olhadas, e vêem-se a si próprias, como responsáveis perante si e outros na sua comunidade relevante. Qualquer decisão tomada terá consequências extrínsecas (para outros) e intrínsecas (para o agente), mas é sempre considerada como o que é certo fazer naquele momento específico.

- [8] Julgamos importante referir que esta abordagem tem inerente a si a ideia de ‘fazer o bem’ por oposição a ‘fazer bem, fazendo o bem’ (Kurucz, Colbert e Wheeler, 2008), o que sugere que as empresas estão menos interessadas na criação de valor social (conforme definido anteriormente neste documento) do que seria de esperar. Há, por isso, uma depreciação da criação de valor simultaneamente para a empresa e para sociedade, como preconizado por modelos empresariais mais avançados.
- [9] Apesar das empresas do G1 apresentarem um grau de maturidade claramente superior às do G2, ambos os grupos privilegiam este caminho para a integração, o que nos remete para a potencial existência de justificações mais amplas e profundas, que extravasam o desempenho concreto das empresas e seus ambientes envolventes específicos como tínhamos sugerido no estudo A (Orlitzky et al., 2015). Se assim for, levantamos a hipótese que esta opção das empresas se prenda com a perceção de forças relacionadas com instituições nacionais (ou trans-nacionais) de diversos tipos (políticas, sociais, tecnológicas, económico-financeiras, éticas, legais-regulamentares), que afetam o processo de tomada de decisão organizacional (Orlitzky et al., 2015), como os dados parecem sugerir.
- [10] Isso acabaria por ser consistente com a análise dos dados que aponta para fortes graus de alinhamento externo manifestado pelas empresas. Todas as empresas apresentam um grau de alinhamento externo forte, revelando-se com isso uma proximidade entre aquilo que são as estratégias de negócio e de sustentabilidade das empresas, reflexo de um adequado reconhecimento da importância dos assuntos ligados à sustentabilidade ao desenvolvimento de negócio e desempenho empresarial. Na nossa interpretação isto significaria que estes são assuntos considerados importantes pelas empresas e para a sua própria auto-conceptualização enquanto tal, na situação concreta de espaço e tempo que vivem, mesmo que, do ponto de vista prático, algumas delas (G2) ainda não tenham

conseguido alinhar os ‘pensamento e palavras, com os atos’. Esta hipótese uma vez mais, é sugerida pelos dados, já que as empresas do G2 aparentam ter graus de alinhamento interno (alinhamento entre formulação e execução estratégica) mais baixos e fragmentados, do que as empresas do G1.

8.7.2.3 Situação estratégica: RSE estratégica e criação de valor

Dos resultados deste estudo, parece ser possível deduzir que as empresas analisadas aceitam que a RSE é inquestionável e que as questões a elas associadas são importantes para o desenvolvimento da empresa e da sociedade.

- [1] Todas reconhecem que a RSE é fundamental para a empresa, e os seus princípios estratégicos essenciais para a ação empresarial. Todas as empresas manifestam abertura à sociedade e ao mercado, daí resultando ligações que são consideradas de benefício mútuo com diferentes stakeholders, que acabam por ter consequências ao nível do modo como as empresas entendem e abordam os assuntos sociais e ambientais emergentes.
- [2] Decorre ainda dos dados, que a liderança tem envolvimento e implicação com estas matérias, tomando um papel, nem sempre ativo, na promoção dos temas associados e sua disseminação pela organização.
- [3] Nesta perspetiva há um alinhamento sólido entre estratégia de empresa e estratégia de RSE/sustentabilidade, considerando-se, por isso, que esta última, vai mais além do que o simples compromisso entre necessidades empresariais e ambiente competitivo.
- [4] No capítulo 3 deste documento explorámos e propusémos uma noção de RSE estratégica, que agora recuperamos. Defendemos que a RSE estratégica resulta da ocorrência de três fatores(ver figura 100 abaixo):
 - i. Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE: a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa;
 - ii. Alinhamento estratégico interno: entre a formulação e a execução de estratégias de RSE;
 - iii. A criação de valor para a sociedade: valor social.
- [5] Da introdução acima efetuada e dos resultados deste estudo (ver tabela 121 acima), emerge que todas as empresas aparentam ter um alinhamento estratégico externo forte, isto é, apresentam sinais de existência de graus significativos de ligação,

complementaridade e harmonização entre diferentes níveis de formulação estratégica na organização (Venkatraman e Camillus, 1984). Neste sentido, a intensidade da ligação aparentemente existente, dota as empresas das adequadas condições para o aproveitamento de oportunidades existentes a este nível quer a nível da empresa como da sociedade (Burke e Logsdon, 1996).

- [6] Os dados sugerem, por isso, que as questões sociais e ambientais, para além das económicas, estão a ser integradas nos modelos de negócio das empresas (Hawn e Ioannou, 2014). Um sinal disso é o facto destas empresas desenvolverem processos de auscultação de stakeholders com identificação de assuntos materiais, conforme as práticas mais avançadas nestas matérias (Accountability, 2013; WBCSD, 2014; KPMG, 2014).
- [7] Como referimos anteriormente, ao falarmos de alinhamento estratégico interno em RSE, referimo-nos à necessária integração entre a formulação e implementação da estratégia de RSE, a nível vertical e horizontal, para ultrapassar a dissensão entre pensamento e ação. A literatura sobre execução estratégica é vasta e apontam para a necessidade de alinhamento entre estes dois níveis, sob pena das organizações não atingirem as suas metas e ambições (Pedersen, 2008; Chetty, 2010; Galbraith e Kazanjian, 1986; Venkatraman e Prescott, 1990). De pouco importa desenvolvermos a melhor estratégia, se não a conseguirmos pôr em prática (Edgar e Taylor, 1996; Noble, 1999; Aaltonen e Ikavalko, 2002; Otley, 2003; Raps, 2005).

Aquilo que os dados assinalam é que há uma diferença significativa no modo como se processa a ligação entre formulação e execução estratégica entre estes dois grupos de empresas. Enquanto as empresas do G1 exibem níveis moderados a fortes de alinhamento estratégico interno (a REN enquanto necessidade verdadeiramente assumida e saliente na análise, a Mota Engil enquanto empresa com dispersão territorial elevada que necessita de mecanismos de autonomia e empoderamento de colaboradores que adjuvarão à ligação entre formulação e execução estratégica, também na área de RSE/sustentabilidade empresarial), as empresas do G2 apresentam níveis fracos de alinhamento estratégico interno, denotando assim dificuldades de ligação e transposição, da estratégia pensada para a sua execução. A execução estratégica designa o conjunto de atividades de gestão que permite alinhar a ação organizacional com as intenções estratégicas, ou seja, o conjunto de atividades levadas a cabo para a realização da estratégia. Aquilo que sobressai é que este último grupo de empresas, manifesta alguma dificuldade relativamente

ao desenvolvimento de intervenções-chave sobre estruturas, pessoal e sistemas de controle, de modo a acompanhar o desempenho empresarial nestas matérias.

Se pensarmos integralmente a RSE/sustentabilidade empresarial, verificamos que o G2 apresenta, à semelhança do G1, níveis elevados e adequados de formulação estratégica, mas os níveis de execução e controle, e consequentemente de capacidade de melhoria, são menos elevados (Maon, Lindgreen e Swaen, 2009, 77).

[8] Ora esta questão, na nossa perspetiva, acaba por se ligar a um outro dado que decorre do estudo A, e que separa as empresas dos G1 e G2: a melhoria de eficiência de sustentabilidade. As empresas do G1 melhoram a eficiência de sustentabilidade (indicador da forma como gerem os recursos analisados), enquanto as empresas do G2 não o fazem. No nosso entendimento, isto é um sinal de que o processo de controle e melhoria, decorrente de adequada execução estratégica, poderá não se estar a processar da melhor forma.

[9] Neste sentido, conforme sugerido por Epstein (2008), os dados sugerem que poderão não estar a ser tomadas em consideração as relações causais entre as diferentes ações alternativas que podem ser tomadas, nem estão a ser identificados os impactos dessas ações na atuação de sustentabilidade das empresas, com consequências ao nível da compreensão das reações prováveis dos vários stakeholders e do próprio desempenho futuro das empresas.

[10] Falhas em termos de alinhamento interno impedem a identificação dos pontos cruciais a serem tidos em consideração na execução estratégica, de cujo depende, como demonstrado anteriormente, o alinhamento entre processos numa cadeia de causalidade interna à organização.

Vimos, ainda, que um outro componente fundamental da RSE estratégica, é a contribuição para a conservação, criação e/ou apropriação de valor, assegurando-se que a destruição é limitada ou evitada (Kemp, Stark e Tantrum, 2004). Falamos de valor, seguindo a perspetiva por nós até aqui adotada, ou seja, não simplesmente económico, envolvendo, desse modo, uma conceção social. No entendimento de Maas e Boons (2010) o valor social acrescentado pode ser categorizado em três componentes: valor criado de novo (valor acrescentado pela inovação); valor integrado (integração das preocupações e necessidades dos *stakeholders* – nomeadamente valores sociais e ambientais); e valor redistribuído (intervenções na cadeia de valor para diminuir as assimetrias de poder – por exemplo, ‘comércio justo’). Este é um elemento que, marcadamente, separa as

empresas do G1 das do G2, conforme sugerido pelos resultados do estudo A.

- [11] Face aos dados recolhidos, e à definição de RSE estratégica que apresentámos, sugerimos a hipótese que esta diferenciação entre desempenhos de valor, possa estar relacionada com os níveis de alinhamento interno manifestados pelas empresas do G2 por comparação às do G1. Atendendo às nossas considerações sobre a cadeia de influências apresentadas (alinhamento estratégico externo que gera alinhamento estratégico interno que permite a criação de valor de sustentabilidade, que resulta num determinado estado de maturidade estratégica) julgamos que a quebra ao nível de alinhamento interno poderá ter influência nos níveis de criação de valor de sustentabilidade apresentados pelas empresas. Tal como referido, este valor é um produto inevitável da atividade de uma organização que, quando a RSE se torna estratégica, se transforma, igualmente, numa meta e objetivo. Esta noção de valor social, distancia-se de uma conceção de valor estritamente económica, considerada como simples ganho financeiro (imediato ou futuro) para os acionistas. No caso vertente os níveis de maturidade estratégica em RSE manifestados pelas empresas de alto e baixo desempenho, acabam por ser consistentes com a conceptualização de RSE subjacente às atividades dos diferentes grupos de empresa e com as suas consequências práticas.

8.8 Conclusões

- [1] Partimos para este estudo com a intenção de contribuir para o esclarecimento dos remanescentes objetivos deste projeto de investigação, concorrendo para a clarificação das questões a eles subjacentes (que surgem na mesma formulação e ordem apresentados no início deste projeto), que aguarda recordamos:

Objectivo 2: investigar no contexto nacional, a maturidade estratégica de RSE das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (orientação e integração), e, dentre elas, especialmente aquelas que compõem o índice PSI-20, e compreender o que as motiva para se envolverem em iniciativas de RSE, ou seja, perceber quais os determinantes/motivações para um comportamento socialmente responsável.

Objetivo secundário 1: avaliar qual o grau de maturidade (orientação e integração) estratégica da RSE das empresas do PSI-20

Objetivos secundário 2: identificar quais os fatores que explicam

a existência de diferentes tipos de maturidade de empresas do PSI-20

Objetivo 3: comparar de forma integrada e consolidada os processos de criação de valor social e empresarial de diferentes tipos de empresas do PSI-20

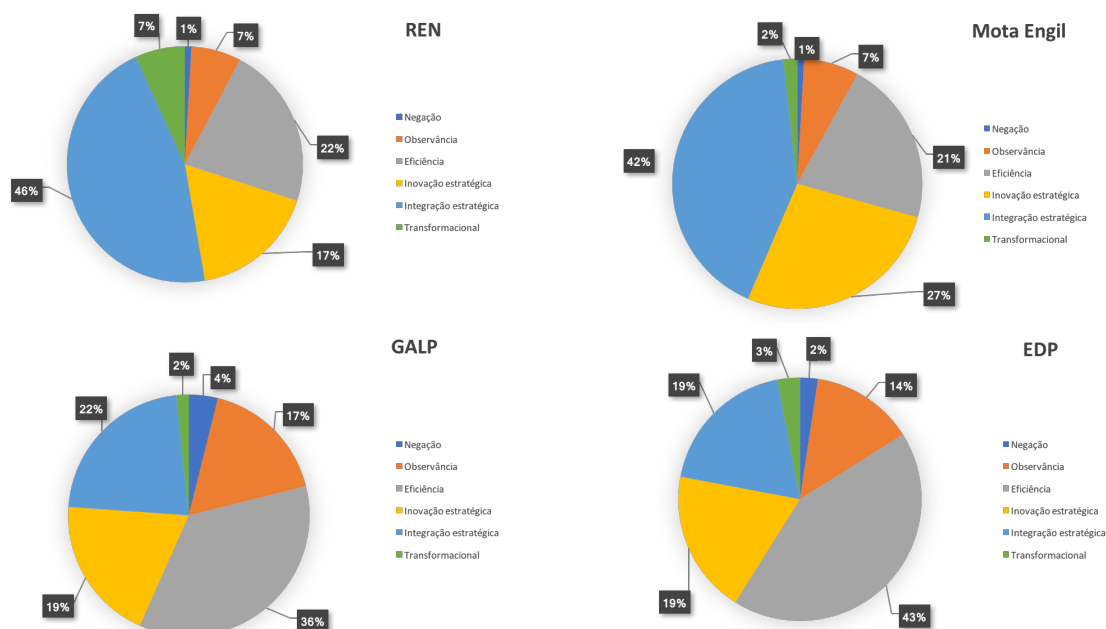
Para tal socorremo-nos do modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, exposto no capítulo 5 deste documento, que este estudo procura, igualmente, validar, e que considerámos como um quadro estruturante integrador, idealmente capaz de contribuir para uma leitura mais ampla e metódica da RSE estratégica (sua maturidade e integração), acrescentando aos instrumentos disponíveis para estes fins. Este modelo foi definidor das categorias do processo dedutivo de análise categorial temático empreendido.

- [2] Como apresentado no método, este estudo faz parte de um **programa sequencial de estudos comparativos entre grupos de empresas constituintes do índice PSI-20**, de modo a alcançarmos uma resposta mais sólida, completa e sustentada, às metas da investigação. Desenhámos uma sequência de dois estudos em que aplicámos, instrumentalmente, uma abordagem quantitativa (estudo A) seguida de uma qualitativa (estudo B), atendendo às limitações existentes na aplicação de isolada e individual.
- [3] Os resultados do estudo A foram fundamentais a vários níveis para este estudo (B), uma vez que nos forneceram informação relevante sobre as empresas sob análise. Há a salientar desses resultados os dados sobre criação de valor de sustentabilidade para a economia nacional das empresas analisadas, seu perfil e desempenho de sustentabilidade (atendendo aos recursos analisados), bem como, a possibilidade de com esses resultados se estabelecer uma hierarquia de empresas (com base na sua criação de valor de sustentabilidade), permitindo a sua estratificação em diferentes segmentos (empresas de baixo – G2 – e alto desempenho – G1) que aqui analisámos.
- [4] Este estudo (B) centrou-se, por isso, em buscar razões, justificações, motivações e determinantes dos perfis de comportamento socialmente responsável, usando as dimensões e atributos críticos do modelo.
- [5] Procedemos em dois passos: primeiramente analisámos as empresas individualmente; para em seguida as examinar enquanto constituintes dos G1 e G2, tentando aferir as diferenças entre eles e a existências de fatores explicativos das mesmas

Sobre as empresas

- [1] Decorre do presente estudo, nomeadamente da análise comparada efetuada, que há empresas com uma disposição mais estratégica do que outras em termos de maturidade de RSE/sustentabilidade e que existem fatores que poderão contribuir para a explicação dessas diferenças, em linha com os resultados do estudo A, demonstrando consistência ao nível dos resultados, bem como complementaridade relativamente aos métodos.
- [2] Uma primeira conclusão que se pode retirar do estudo prende-se com a maturidade apresentada pelas empresas. Os dados sugerem que as empresas (individualmente) apresentam diferentes perfis e que aquelas que apresentam maior criação de valor de sustentabilidade (conforme resultados do estudo A) são aquelas que se encontram num estado mais elevado de maturidade estratégica de RSE: REN e Mota-Engil.
- [3] Devemos, todavia, salientar que, da análise efetuada, nenhuma das empresas apresenta um perfil absoluto, ou seja, os dados sugerem que apesar dos discursos das empresas serem reveladores da existência de um estágio de maturidade marcadamente dominante, co-existem elementos de outros estádios no discurso (isto é enunciados denotativos de elementos de outros diferentes estados de maturidade) mais ou menos estratégicos (ver figura 100 abaixo).

Figura 100: Confrontação entre percentagens de elementos do discurso das quatro empresas analisadas; fonte: autor



- [4] Da amplitude da diferença entre o estado dominante e os outros co-ocorrentes, conseguimos compreender que REN e EDP apresentam posições mais estabilizadas e sólidas (sendo, por isso, mais evidente o estado de maturidade em que se encontram), enquanto Mota-Engil e GALP apresentam posições menos vincadas, embora, pela percentagem apresentada de enunciados, seja claro qual o estado dominante em que se encontram.

Daqui pode sugerir-se que, quanto mais evidente é o domínio de um conjunto de enunciados sobre outros tipos, mais claro será o estado de maturidade em que se encontra a empresa. A amplitude da diferença pode servir para classificar a clareza do estado de maturidade, permitindo por isso efetuar confrontações, comparações e hierarquizações entre empresas relativamente à maturidade manifestada. A indiscutibilidade do domínio de uma componente sobre as outras, permite concluir sobre a clareza do estado de maturidade apresentado.

Com base nos dados da análise de conteúdo efetuada e na amplitude das diferenças das categorias dominantes para as co-ocorrentes encontradas, podemos, então, efetuar seriações entre empresas que se encontram num mesmo estado de maturidade.

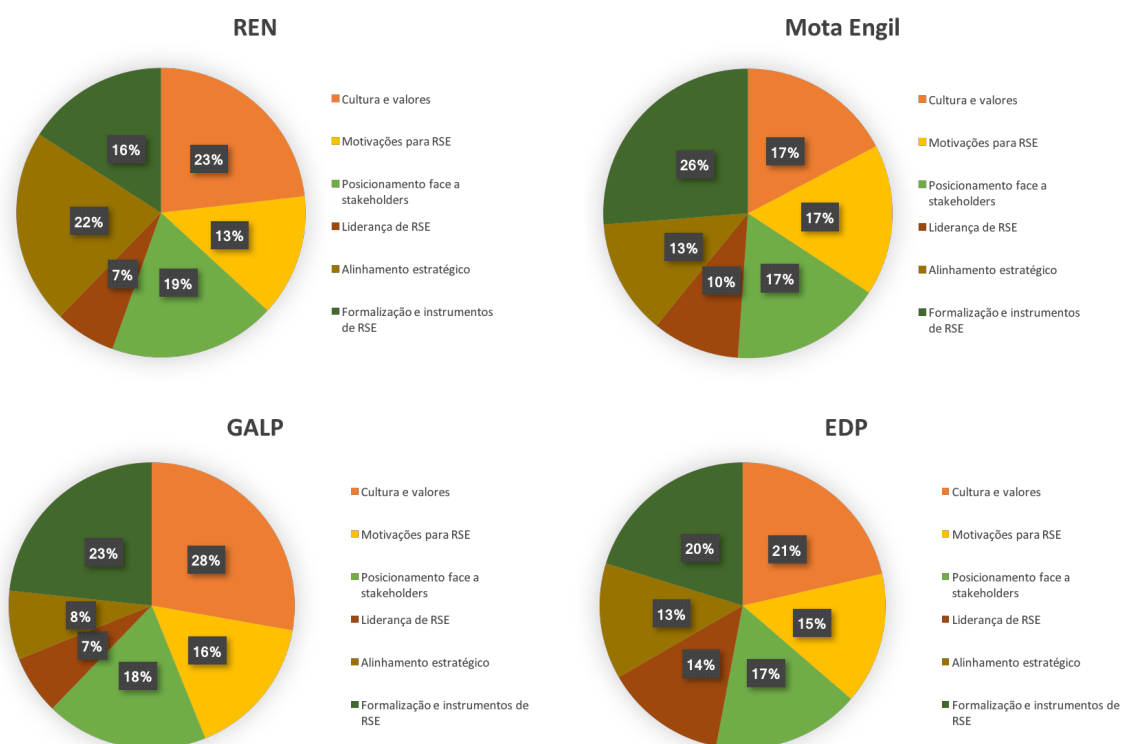
No caso vertente, REN e Mota-Engil encontram-se no mesmo estado de maturidade, embora a REN tenha uma situação mais vincada e consolidada do que Mota-Engil. De igual modo, EDP e GALP estão no mesmo estado, sendo que a EDP tem uma posição mais vincada do que a GALP. No caso da Mota-Engil a segunda categoria co-ocorrente é de um estado de maturidade menos evoluído, e no caso da GALP de um mais evoluído. Daqui resulta uma seriação pelos estados de maturidade: REN, Mota-Engil, GALP, EDP.

- [5] Podemos ainda extrair uma outra conclusão relacionada com os estados de maturidade apresentados. Os dados decorrentes da análise dos discursos organizacionais, sugerem que qualquer empresa se pode encontrar num estado de maturidade dominante, manifestando-se, no entanto, elementos de outros estádios de maturidade, que podem ser sinais de um caminho que se está a efetuar para outros estádios (uma vocação estratégica em curso) ou legados de anteriores estádios que se estejam a, ou pretendam, ultrapassar.
- [6] Uma outra conclusão que se pode extrair dos dados prende-se com as formas de integração de RSE privilegiadas pelas empresas. Os dados sugerem que as quatro empresas (somando parcialmente por dimensão, os valores dos atributos) se

envolvem com a RSE mais através de questões relacionadas com a sua filosofia empresarial (nomeadamente quanto ao relacionamento com a sociedade e o mercado), com a ideologia organizacional, e questões culturais e valorativas conexas, do que com a autêntica efetividade e verdadeira eficácia dos processos de RSE, ou do valor produzido pelos mesmos [ao nível do discurso os percentuais são ilustrativos: REN(55/45), Mota Engil (51/49), GALP (62/38) e EDP (53/47)].

- [7] Do conjunto de atributos associados à questão dos princípios de RSE, toma especial relevo o de ‘cultura e valores’ (figura 101 abaixo). Se quisermos, o desempenho social das empresas está centrado ainda ao nível da legitimação interna e estratégica da RSE, e menos na processualização normalizada da RSE, ou mesmo na demonstração da bondade (numa aceção amoral do termo) dos resultados, consequências, impactos ou valor da RSE^{civ} (o facto de nenhuma das empresas apresentar uma formalização perfeita, e nenhuma das empresas desenvolver processos sistemáticos de avaliação e medição, suporta este argumento).

Figura 101: Confrontação entre percentagens de elementos do discurso das quatro empresas analisadas; fonte:autor



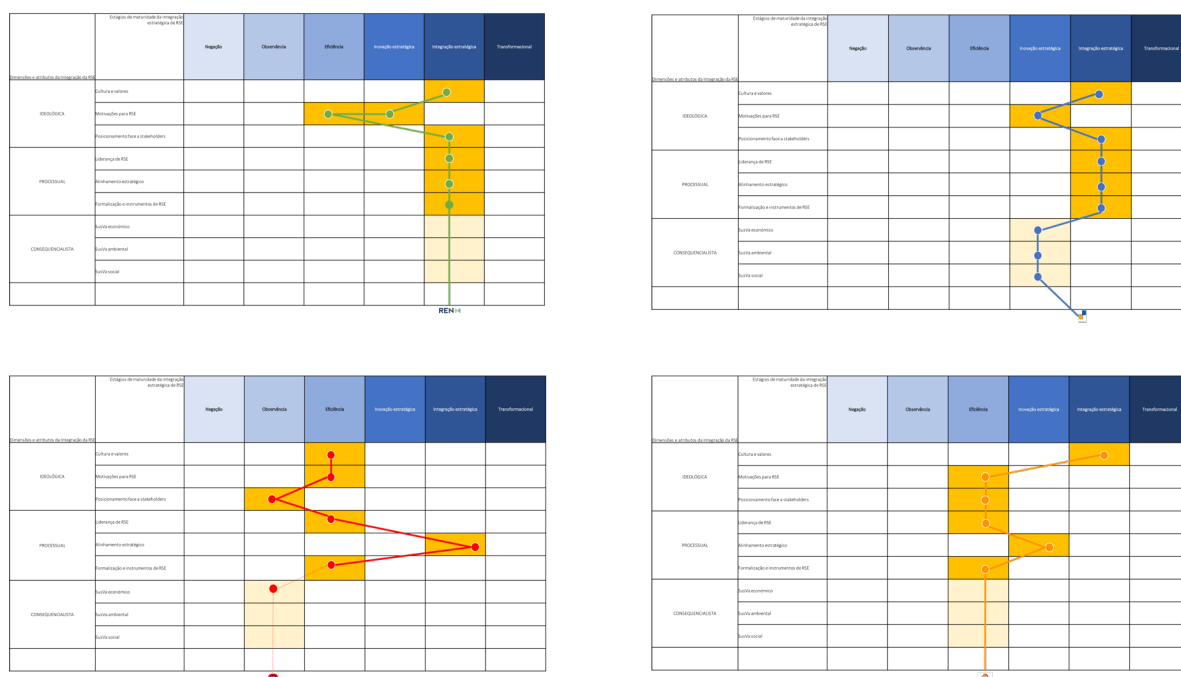
- [8] Conclui-se, ainda, que todas as empresas manifestam uma atribuição de relevo e importância no seu discurso à questão da ‘formalização e instrumentos de RSE’.

Julgamos que este facto poderá estar relacionado com a necessidade de demonstração e visibilização, assumida por todas as empresas, como forma de atingir o objetivo da legitimação pública.

O único caso em que o atributo 'formalização e instrumentos de RSE' é o de maior saliência, invertendo a ordem dos atributos que encimam a lista, é o caso da Mota Engil. Neste caso julgamos que essa saliência poderá não só ter a ver com a questão da legitimação, mas também com as particularidades dos modelo organizacional e estrutural que a empresa apresenta. Com efeito a Mota-Engil é a aquela que das quatro analisadas, apresenta o modelo estrutural com mais autonomia, empoderamento e tem uma elevada dispersão geográfica dos colaboradores, o que poderá justificar a necessidade de reforçar a aposta na questão dos instrumentos formais de RSE para garantir maiores níveis de coerência executiva.

- [9] Uma outra conclusão que decorre da análise dos dados a nível das empresas individualmente e comparativamente, é que para todas das empresas todos os atributos têm pesos e ponderações diferentes, e há variação dos graus de importância (conforme reconhecidos a nível do discurso) que lhes são atribuídos (figura 102 abaixo).

Figura 102: Perfis de maturidade de RSE das empresas; fonte:autor



- [10] Isto sugere que a identificação dos perfis, conforme efetuado neste estudo, permite

sinalizar quais as facetas da conceptualização e formulação de uma visão estratégica de RSE, que necessitam de atenção especial e, conseqüentemente, reflexão sobre os investimentos a adotar para cada uma delas. Se olharmos a cada uma das quatro empresas compreendemos que a REN e a Mota-Engil poderão melhorar as questões relacionadas com ‘motivações para a RSE’, no sentido de a fazer aproximar de um perfil de maturidade mais homogêneo de ‘integração estratégica’, no sentido de ganhar mais coerência formal entre as diferentes facetas. Já no caso da GALP, encontramos uma dissensão entre os níveis de ‘cultura e valores’ e ‘alinhamento estratégico’ (atributos que revelam que a empresa se encontra, nestas questões num estado mais desenvolvido de maturidade) e os restantes atributos (em fase de ‘eficiência’), podendo a empresa devotar mais atenção a estes últimos, no sentido de evoluir estrategicamente em termos de RSE/sustentabilidade empresarial. No caso da EDP, os dados sugerem que a empresa apresenta um nível de ‘alinhamento estratégico’ bastante maduro, manifestando todavia um nível menor de maturidade relativamente aos outros atributos e especialmente a ‘posicionamento face a stakeholders’, e neste sentido, pode investir nestes últimos no sentido de melhorar os seus níveis de maturidade e ganhar, igualmente, mais coerência entre as intervenções sobre os diferentes atributos.

[11] Da análise comparada entre empresas podem-se extrair algumas conclusões. Em primeiro lugar, os dados parecem apontar a existência de níveis de maturidade estratégica diferenciados entre o G1 e G2, apresentando as empresas do G1 um nível de maturidade mais avançado do que as do G2. Esta conclusão é consistente e complementar com as conclusões do estudo A.

Por um lado, verificamos que das empresas analisadas, aquelas que apresentam níveis de criação de valor de sustentabilidade para a economia nacional mais elevado (e positivo), são as que se encontram num estado de maturidade mais avançado.

Por outro lado, os dados sugerem que o fator mais saliente influenciador deste estado de coisas poderá ser o processo de desenvolvimento estratégico das empresas de G1 e G2, uma vez que, comparativamente as empresas de G2 têm níveis de alinhamento interno menos fortes do que os de G1.

Isto poderá significar que no desenvolvimento de uma visão estratégica de longo prazo sobre RSE (que anteriormente sugerimos estar associada ao bom funcionamento de uma cadeia de causalidade determinada) as empresas do G2 estão a ter mais dificuldades do que as do G1, na transposição da fase de formulação

estratégica de RSE para a fase de execução estratégica (interrupções ou pelo menos afetações do processamento normal do funcionamento da cadeia de causalidade), havendo por isso nas do G2 uma maior distância entre ‘pensamento’ e ‘ação’.

Os dados sugerem que as empresas do G1, pelos fatores apontados na análise, ‘pensam, sentem e fazem’ a RSE de modo mais coerente e consistente do que aquelas do G2, manifestando uma maior apropriação, pela totalidade da organização, dos princípios e valores inerentes à RSE/sustentabilidade e, por consequência, níveis de intervenção e ação mais capilarizados na organização (por exemplo, vários são os casos apresentados por REN e Mota Engil, em que os colaboradores são fortemente implicados e envolvidos nas práticas concretas de RSE, o que pode ser interpretado como um sinal, não só de compreensão mas também de adesão a essas políticas).

[12] Estas observações levam-nos para uma outra conclusão que tem a ver com as condições de criação de valor de sustentabilidade. A análise efetuada e a reflexão produzida, parecem sugerir que a criação de valor de sustentabilidade está não só ligada ao reconhecimento da importância dos temas sociais e ambientais, para além dos económicos, para a vida empresarial, mas também, à eficácia e eficiência dos processos seguidos pelas empresas para gerir a influência que o conjunto dos assuntos têm para a vida organizacional. A criação de valor de sustentabilidade depende de uma boa conceptualização estratégica, mas também de uma adequada execução dessa estratégia (sendo essencial o contributo de todos os que compõem a organização). Neste sentido, níveis de maturidade estratégica mais elevados de RSE/sustentabilidade empresarial, apresentam graus de alinhamento externo e interno mais avançados, sinais de uma gestão holística da empresa, onde há, para utilizar as palavras de Schaltegger e Lüdeke-Freund (2012), a criação de valor através de (e não apenas com) desenhos mais efetivos de gestão de sustentabilidade.

[13] Uma outra conclusão que pode ser extraída, tem a ver com o papel dos stakeholders. Os dados sugerem que todas as empresas manifestam um reconhecimento profundo da importância dos stakeholders para a vida organizacional. Os relacionamentos são reconhecidos como elementos centrais para o desempenho, desenvolvimento e posicionamento estratégico da empresa. EDP e GALP devotam especial atenção aos stakeholders financeiros, enquanto REN e Mota-Engil não distinguem estes, de outros igualmente importantes. Estamos em

crer que a situação competitiva das duas empresas do setor energético, num mercado competitivo recentemente liberalizado (considerando inclusive, que estas empresas se encontram num estado de ‘eficiência’ com preocupações marcadas ao nível da importância da eficiência, competitividade e produtividade) contribui para esta situação. Aquilo que decorre dos dados é que as empresas num estado mais avançado de maturidade parecem ter uma visão mais profunda e alargada da rede de stakeholders relevantes para a empresa do que aquela que estão em estados menos avançados (por exemplo, quer a REN como a Mota Engil, enfatizam o papel das comunidades e da manutenção de relacionamentos de qualidade com elas, bem como o papel essencial dos colaboradores no desenvolvimento e aplicação dos princípios de sustentabilidade empresarial/RSE relevantes para a empresa).

Sobre o modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica

O modelo utilizado como base para a análise, foi por nós sugerido, justificado e defendido num capítulo anterior deste documento. A sua aplicação permite que se extraiam algumas conclusões sobre a sua validade:

- [1] Em primeiro lugar (e dada a consistência com os resultados de outro método - SusVa, originado de um paradigma de investigação diferente – quantitativo), o modelo enquanto substância de um método de análise da RSE/sustentabilidade empresarial estratégica, aparenta ter validade, no sentido em que, mediante a sua operacionalização via análise categorial temática, produziu resultados concretos ao nível da identificação de: estágio de maturidade estratégica em que as empresas se encontram; dimensão preferencial seguida pelas empresas na integração da RSE na vida empresarial; dimensões e atributos contribuintes para a explicação do estágio de maturidade estratégica das empresas. Julgamos ter conseguido responder a questões que considerámos centrais: têm os constituintes de cada grupo diferentes perfis de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica? Em que consiste essa diferença? Haverá fatores que contribuem para a explicação dessa diferença?
- [2] Em segundo lugar, a partir da sua aplicação conseguimos, ainda, compreender um pouco melhor a ligação existente entre conceito estratégico de RSE/sustentabilidade, a ligação das suas componentes aos estádios de maturidade e a forma como estas se relacionam com a criação de valor. Além desta questão o modelo, e o método de análise a ele associado, mostrou complementaridade com

outros, ajudando a criar um perfil de sustentabilidade empresarial mais completo de cada um das empresas analisadas nos estudos.

- [3] Finalmente, o modelo, tal como anteriormente sugerido, ao localizar a situação de cada empresa numa matriz de dupla entrada com diversos estádios, dimensões e atributos, permite criar o perfil situacional de cada empresa, e, por essa via, permite sugerir áreas de intervenção que cada empresa pode privilegiar para melhorar, querendo, a sua situação estratégica de RSE/sustentabilidade.
- [4] Tal como sugerido (capítulo 5) há uma multiplicidade de fatores que intervêm em cada situação. A concorrência de fatores determina o estado de maturidade que a RSE assume e a estratégia de integração que a empresa adota. Nesta perspetiva, a integração estratégica da RSE é situacional, já que depende das condições que são experimentadas em concreto. Nem todas as empresas integram a RSE estrategicamente, e mesmo quando o fazem, isso poderá resultar de diferentes estratégias de integração. Neste sentido o modelo pode funcionar como uma ferramenta adicional para a vida empresarial e para a investigação empírica nesta área. Ao usar este modelo como elemento de diagnóstico e intervenção, uma empresa pode melhorar os seus processos de tomada de decisão relativamente a RSE, de acordo com os seus fins e aspirações, cujos podem ser determinados por razões económicas e não-económicas.

Da aplicação do método resultam, ainda, diversas considerações metodológicas:

- [1] Em primeiro lugar consideramos haver lugar a melhorias e aprofundamento das definições categoriais dos estádios de maturidade, nomeadamente ao nível da distinção entre ‘inovação estratégica’ e ‘integração estratégica’ (sendo ambas as categorias reveladoras de uma disposição estratégica das empresas, questiona-se até que ponto a separação entre as duas fará completo sentido, embora conceitualmente se justifique a distinção entre ambas por via da questão dos benefícios extraídos da utilização estratégica da RSE).
- [2] Uma segunda questão tem a ver com a abordagem qualitativa seguida para o ‘teste e validação’ do modelo. Julgamos que o património de conhecimento quer científico, quer técnico, adquirido com este projeto de investigação, permite expandir a sua aplicação a outras indústrias, regiões, empresas e iniciativas. Dados os resultados obtidos com a presente utilização, julgamos que o modelo poderá constituir a base para o desenvolvimento e a criação de um instrumento de base

quantitativa, a ser aplicado mais universalmente, com o objetivo de testar estas e outras componentes e fatores, e sua ligação a outros elementos organizacionais (estratégicos, estruturais, culturais, entre outros) e contextuais. A riqueza qualitativa resultante da análise categorial temática foi essencial para compreender os matizes do discurso, e para a ‘revelação’ de entendimentos implícitos sobre os atributos e dimensões subjacentes aos conceito estratégico de RSE/sustentabilidade empresarial, à forma de integração da RSE na vida empresarial e ao estágio de maturidade estratégica em que as empresas se encontram. Atendendo a que este projeto de investigação foi desenvolvido por apenas um investigador, esta é também uma limitação, uma vez que, estando o processo de codificação e interpretação dos dados dependente de apenas um interveniente, poderá haver enviesamentos processuais (mesmo considerando que foram seguidos, como estabelecido no método, uma série de estratégias para incrementar a qualidade do processo de pesquisa).

Sobre o futuro

- [1] Julgamos que um próximo passo será a transformação deste modelo num instrumento de pesquisa e avaliação de carácter quantitativo, que permitirá a expansão da sua utilização a outras realidades, nomeadamente, regiões, empresas e setores/indústrias, permitindo um mapeamento mais completo dos perfis de desempenho de sustentabilidade empresarial existente no nosso país, e consequente comparação entre unidades de análise.
- [2] De igual, modo, em futuras investigações poderão ser consideradas outras variáveis de carácter contextual (sectorial, nacional, transnacional) que permitam incrementar o entendimento da situacionalidade dos estádios de maturidade vividos pelas empresas.
- [3] A pesquisa poderá, igualmente, em futuras oportunidades explorar a ligação dos estádios de maturidade e as vias de integração da RSE, com os modelos de negócio dominantes na empresa, modelos organizacionais adotados e fases do ciclo de vida das empresas.
- [4] Poderão ainda ser exploradas questões relacionadas com as forças influenciadoras do carácter estratégico da RSE, relacionando as diferentes forças a vários níveis, com as vias privilegiadas de integração da RSE.
- [5] Sendo que o modelo preconiza diferentes estádios de maturidade poderá ser adequado explorar as transições entre estádios, suas características e condições determinantes, no sentido de reforçar as capacidades de entendimento e de intervenção sobre os processos de gestão envolvidos.

9 Conclusões gerais

Prolegómenos

O estudo da RSE está hoje centrado na apreciação do papel estratégico por ela desempenhado, procurando compreender como é que o envolvimento das empresas com estas matérias se deve fazer e quais as características de modelos de RSE mais integrativos, conducentes à criação de diferentes formas de valor. A nossa investigação visou responder ao apelo existente na literatura sobre a necessidade de aprofundamento do campo da RSE estratégica.

As metas que estabelecemos passaram pela contribuição para o aumento do grau de conhecimento sobre implementação e execução de estratégias de RSE e, simultaneamente, para uma maior compreensão dos fatores influenciadores do sucesso da mesma, contribuindo para um melhor esclarecimento destes processos, utilizando as empresas Portuguesas cotadas em bolsa e constituintes do índice PSI-20, como base de observação, análise e reflexão.

O nosso programa de estudos centrou-se, por isso, no conceito de RSE, procurando avaliar o papel estratégico por ela desempenhado nas empresas. Atendendo à conceptualização efetuada de RSE estratégica, assente nas ideias de alinhamento interno e externo, e criação de valor de sustentabilidade, procurámos ainda compreender o processo de **criação de valor de sustentabilidade (de RSE)** existente nestas empresas, e, considerando os graus de envolvimento manifestados pelas empresas, entender, também, a **maturidade estratégica em RSE** por elas apresentada .

As questões de partida que enquadraram toda a investigação foram:

- [1] Qual a validade da matriz de análise integradora desenvolvida? Esta questão é estruturante para as duas questões seguintes, uma vez que a matriz se apresenta como o instrumento de análise do perfil de maturidade estratégica em RSE das empresas, e dos factores que o alavancam.
- [2] Será que as empresas portuguesas cotadas em bolsa e constituintes do PSI-20 criam valor sustentável e contribuem para a sustentabilidade do país?
- [3] Qual o grau de maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial que estas empresas apresentam?

Os objetivos que estabelecemos para a investigação foram:

- [1] **Objectivo 1:** compreender se há criação ou destruição de valor sustentável por parte das empresas do PSI-20. Esclarecer como se processa a criação ou destruição de valor sustentável destas empresas. Explorar os fatores explicativos da criação ou destruição de valor sustentável destas empresas em Portugal.
- [2] **Objectivo 2:** investigar no contexto nacional, a maturidade estratégica de RSE das empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa (orientação e integração), e, dentre elas, especialmente aquelas que compõem o índice PSI-20, e compreender o que as motiva para se envolverem em iniciativas de RSE, ou seja, perceber quais os determinantes/motivações para um comportamento socialmente responsável.
 - i. **Objetivo secundário 1:** avaliar qual o grau de maturidade (orientação e integração) estratégica da RSE das empresas do PSI-20
 - ii. **Objetivos secundário 2:** identificar quais os fatores que explicam a existência de diferentes tipos de maturidade de empresas do PSI-20
- [3] **Objetivo 3:** comparar de forma integrada e consolidada os processos de criação de valor social e empresarial de diferentes tipos de empresas do PSI-20

Sobre a investigação teórica

Face à falta de consenso existente quanto aos conceitos de RSE e RSE estratégica, tornou-se instrumental aprofundarmos previamente o nosso conhecimento teórico sobre estas duas ideias chave. A **investigação teórica** que empreendemos nos capítulos 2 a 5 da primeira parte desta dissertação permitiu-nos extrair diversas conclusões sobre as diferenças entre os conceitos de RSE e RSE estratégica.

Para além de permitir uma contextualização do programa de estudos empreendido, a investigação tornou-se instrumental para a construção do modelo conceptual integrador para a análise da RSE estratégica (apresentado no capítulo 5), cujo foi fundamental para a resposta às 2ª e 3ª questões de partida, e para a prossecução dos objetivos de investigação estabelecidos.

Os contributos desta investigação teórica foram múltiplos.

[1] **Sobre RSE:**

Em primeiro lugar concluímos que a ideia de RSE sofreu do ponto de vista institucional, teórico e conceptual, uma marcada evolução ao longo do tempo e que, tal como referiu Rowe (2005), só recentemente se criaram as condições para

que o tema subisse ao topo das agendas acadêmica e profissional. Com efeito concluímos que o desenvolvimento da RSE foi ao longo do tempo, influenciado por forças de natureza diversa:

Regulatórias e de governança

- i. tratados, convenções, códigos e outros instrumentos de política nacional, regional ou global;
- ii. ações simbólicas de instituições governamentais e inter-governamentais, sob a forma de publicação de livros verdes e brancos, comunicações, relatórios de situação e conjuntos de recomendações, a realização de conferências globais, conferências setoriais, simpósios, reuniões multipartidas, encontros, processos negociais e toda a documentação daí resultante;
- iii. criação, desenvolvimento e implementação de mecanismos de garantia, certificação, acreditação, modelos padronizados (standards) de relato e divulgação de práticas, resultados e impactos de RSE e sustentabilidade, códigos de conduta empresarial e códigos de boas práticas, índices e rankings globais de sustentabilidade ou RSE;

Acadêmicas

- iv. conjunto continuado e consolidado de investigação e publicação científica na área,
- v. com a edição de livros e com um leque abrangente de revistas e jornais científicos
- vi. versando as temáticas da RSE ou da sustentabilidade;

Sociais

- vii. emergência de rede global de atores que abarca não só as organizações empresariais e suas associações representativas, mas também governos e organizações inter-governamentais, bem como um conjunto de novos atores emergentes da sociedade civil (geralmente designados por organizações não governamentais), todos eles envolvidos e atuantes em multi-plataformas de diálogo e construção de soluções, relativamente aos mais diversos assuntos definidores de uma noção abrangente de sustentabilidade e responsabilidade social;
- viii. surgimento, desenvolvimento, notoriedade e capacidade interventiva de movimentos ativistas globais com trabalho continuado de vigilância e ação, muitas vezes radical sobre acontecimentos irresponsáveis e insustentáveis dos atores tradicionais.

Estas forças acabam por estar relacionadas com a emergência de uma infra-estrutura institucional corporizada numa rede densa de influências e influenciadores, capazes de, permanentemente, exercer pressões interna e externa

às empresas, dando à RSE a força de um movimento social (Waddock, 2009) com efeitos sobre a modo de relacionamento entre empresas e sociedades (Garriga e Melé, 2004), redefinindo as normas e regras (algumas implícitas) pelas quais as primeiras são avaliadas e responsabilizadas pelos seus stakeholders.

Esta evolução institucional foi acompanhada por um reenquadramento teórico da RSE (Lee, 2008), que levou a que RSE seja, presentemente, perspectivada:

- i. de um ângulo mais instrumental,
- ii. dando-se atenção a outros atores sociais do que simplesmente as empresas,
- iii. com um foco mais estratégico,
- iv. atendendo-se especialmente aos efeitos organizacionais existentes ao nível da criação de capital económico, social e ambiental (ou seja, da criação de valor de sustentabilidade),
- v. procurando-se compreender a integração organizacional da RSE mais do que se questionar a essência do conceito, e em que a pesquisa é motivada por questões, como: Em que circunstâncias? Quem está envolvido? Com que consequências?

Esta evolução é sentida a nível teórico mas também conceptual, tendo havido lugar a alterações (ver abaixo), ao longo do tempo, relativamente ao ênfase atribuído aos elementos estruturantes do conceito. Os elementos estruturantes identificados são:

- i. está relacionado com práticas voluntárias concretas das organizações **(Práticas Voluntárias)**;
- ii. pelas quais elas se responsabilizam, procurando reparar as falhas provocadas pelos seus atos, com a ambição de continuar a contribuir para um sustentável desenvolvimento da sociedade, com sentido de **dever (Responsabilidade)**;
- iii. está relacionado com a **exigência da sociedade** de prestação de contas relativamente às práticas relativas ao seu triplo impacto económico-ambiental-social **(Responsabilização)**;
- iv. visando criar valor social partilhado **(Criação de Valor Social)**;
- v. com respeito pelos interesses e valores dos múltiplos *stakeholders* envolvidos **(Stakeholders)**.

No entanto, e como referimos, ao longo do tempo, o conceito foi sofrendo alterações que denotam diferentes perspetivas ou ênfases. Da análise efetuada às definições existentes, conseguimos concluir que as ideias de **stakeholder** e **responsabilidade** têm-se mantido no núcleo mais central da definição de RSE, e que há uma tendência crescente para a inclusão da ideia de **criação de valor social** nas definições, e, consequentemente uma tendência para a associar ao conceito,

aparentemente em substituição da ideia de **responsabilização**. A ideia de criação de valor tem subjacente a si a de avaliação dos impactos causados pela ação socialmente responsável das organizações. As alterações conceptuais são acompanhadas por mudanças operacionais e práticas na implementação da RSE, sendo útil demonstrar a eficiência e eficácia das medidas tomadas, nomeadamente através do desenvolvimento de sistemas de avaliação e de conjuntos adequados e reveladores de indicadores.

É agora mais importante ligar a definição de RSE à demonstração dos contributos efetivos para a sustentabilidade da sociedade, do que o era antigamente. A evolução das definições, neste sentido, acompanham as evoluções teórica e institucional da RSE já efetuadas, ao considerarem menos relevantes os aspetos ideológico-normativos, e mais importantes os aspetos operacionais-instrumentais (demonstrar o contributo para).

Uma conceção moderna de RSE parece tomar como elementos centrais as ideias de **responsabilidade, criação de valor social e stakeholders**. De um ponto original em que, a par das ideias de responsabilidade e stakeholders, as de responsabilização e práticas voluntárias, tinham um papel central, assistimos hoje a uma viragem, em que estas duas últimas perdem importância, para se acentuar o relevo da criação de valor social.

Estas conclusões levaram-nos à **clarificação sobre a viragem estratégica acontecida na conceptualização e investigação sobre RSE, e na ligação entre esta e a ideia de estratégia: o sucesso das empresas é visto, hoje, como sendo também influenciado pela capacidade que apresentam de agir responsavelmente, respeitando os seus acionistas, outros stakeholders e o ambiente natural.**

Hawn e Ioannou (2014) afirmam que estamos a assistir ao nascimento de **organizações sustentáveis** que integram a nível estratégico preocupações sociais e ambientais:

- i. há hoje maior inclusão da RSE nas agendas empresariais;
- ii. os líderes começam a aceitar que assuntos relacionados com o tema afetam a rentabilidade das suas empresas;
- iii. e as empresas estão a aproximar-se da RSE, não só devido à sua influência na eficiência operacional ou por questões reputacionais, mas pela necessidade de proximidade estratégica com as metas de negócio, valores e missão da empresa.

As empresas estão, no fundo, a mudar as suas atitudes e comportamentos, de simples ações filantrópicas para ações responsáveis e significativas, aumentando, com isso, o seu envolvimento com a RSE.

[2] **Sobre RSE estratégica:**

Tal como demonstrámos a RSE estratégica resulta da ocorrência de três fatores:

- i. Alinhamento estratégico externo: alinhamento entre estratégia de empresa e estratégia de RSE: a integração de preocupações sociais e ambientais na estratégia de empresa;
- ii. Alinhamento estratégico interno: entre a formulação e a execução de estratégias de RSE;
- iii. A criação de valor para a sociedade: valor social.

A RSE toma uma orientação estratégica somente em certas circunstâncias, e esta é uma distinção crítica que tem de ser efetuada para ***compreendemos a maturidade que uma organização tem na abordagem à ação socialmente responsável e sustentável.***

Uma organização, nomeadamente uma empresa, terá um perfil estratégico de RSE quando conseguir completar o círculo virtuoso: **alinhamento estratégico externo** → **alinhamento estratégico interno** → **criação de valor não simplesmente económico (social)**. Mais, existem certas forças influenciadoras a nível individual, organizacional e institucional que impactam a intensidade com que o caráter estratégico se manifesta.

A investigação teórica desenvolvida, suportada por estes passos antecedentes e pela análise aos sistemas de avaliação e monitorização do impacto e valor da RSE (com uma especial atenção ao método ‘SusVa’ proposto por Figge e seus colegas, fundamental para responder à 1ª questão de partida), conduziu-nos, por isso, à **construção de um modelo conceptual integrador de análise da maturidade estratégica da RSE, baseado em três dimensões e nove atributos fundamentais**, capaz de discriminar entre seis estádios de desenvolvimento estratégico de RSE manifestados por uma empresa.

O modelo não só permitiu **analisar a maturidade** de RSE apresentada por uma organização (empresa), mas também qual o **caminho que é privilegiado na integração da RSE nas atividades organizacionais**: ora centrado nos princípios e valores, ora nos processos ou, ainda, nas consequências (valor criado ou destruído).

Deixaremos para o final desta secção a resposta à 1ª questão de partida relativa à valia do modelo em questão, para garantirmos a sequência argumentativa e a qualidade expositiva.

Sobre a investigação empírica

[1] O desenho de investigação empírica desenvolvido, partiu do primeiro momento de investigação teórica para responder às questões formuladas e atingir os objetivos estabelecidos. O desenho efetuado consistiu em dois estudos sequenciais e inter-dependentes (A e B), em que se assumiu o pragmatismo como paradigma de pesquisa, que enquadrava uma estratégia de investigação de métodos mistos, seguindo uma arquitetura sequencial explicativa com uma orientação comparativa inter-empresarial.

i. O estudo A pretendia responder à 2ª questão de partida:

Será que as empresas portuguesas cotadas em bolsa e constituintes do PSI-20 criam valor sustentável e contribuem para a sustentabilidade do país?

ii. Enquanto o estudo B visava a 3ª questão de partida:

Qual o grau de maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial que estas empresas apresentam?

[2] **Será que as empresas cotadas em bolsa e constituintes do PSI-20 criam valor sustentável e contribuem para a sustentabilidade do país?**

i. O estudo A aplicou o método SusVa na avaliação da criação de valor de sustentabilidade de um grupo selecionado de empresas do PSI-20, no período 2010-15. O método apresenta mais valias para o utilizador face a outros métodos, em termos do desenho do perfil de sustentabilidade de uma empresa, uma vez que permite clarificar algumas das características dominantes das empresas e apontar forças e fraquezas que elas exibem neste domínio, e, conseqüentemente, quais as melhorias que podem ser introduzidas pelas empresas na gestão dos três pilares da sustentabilidade empresarial. O SusVa, no entanto, não permite especificar qual a sustentabilidade absoluta de uma empresa.

ii. O SusVa apresenta-se como adequado para os objetivos estabelecidos e a sua aplicação é proveitosa, podendo e devendo ser expandida. A aplicação do SusVa tem a vantagem adicional de, para além de nos ajudar a caracterizar cada empresa individualmente permitir, via a utilização do RCR e do MVS, comparar diferentes empresas (isolando o efeito ‘dimensão’ das empresas estudadas) e, se assim o entendermos, diferentes setores ou regiões. Estes últimos indicadores foram instrumentais na seleção de diferentes grupos de empresas com desempenhos diferenciados em termos de sustentabilidade empresarial.

iii. Concluímos no estudo A que, com base na noção de valor acrescentado sustentável, as empresas selecionadas do PSI-20 têm **diferentes perfis de criação de valor de sustentabilidade e contribuem diferentemente para a sustentabilidade do país.**

- iv. Da aplicação do SusVa resultaram **dois sub-conjuntos de empresas com a máxima variação (como definido na metodologia) em termos de valor acrescentado de sustentabilidade, de desempenho de sustentabilidade e maturidade estratégica de sustentabilidade:**
1. **Grupo de empresas com melhores desempenhos (G1): EDP R, REN E MOTA-ENGIL;**
 2. **Grupo de empresas com piores desempenhos (G2): Galp, Navigator e EDP.**
- v. A questão da criação de valor acrescentado sustentável, é uma dimensão central do conceito de RSE/sustentabilidade estratégica. Nesta perspetiva, verificámos que do conjunto selecionado de empresas, e com base na análise do conjunto de recursos definido (seis), **há quatro empresas (EDP R, REN, Mota-Engil e CTT) que criam valor de sustentabilidade (SusVa), e que sugerem ter um perfil mais avançado de RSE estratégica do que as restantes analisadas.**
- vi. **O grupo de empresas do G1,** evoluem económica, social e ambientalmente de uma forma mais coesa, ou seja, denotam um perfil de gestão mais integrado e holístico do que as do G2, uma vez que a evolução se faz mais coerentemente.
- vii. As empresas do **G1 estão a ter ganhos de eficiência** ao longo do tempo em nível superior aos do G2, significando isto que, não é só em termos absolutos que a evolução do desempenho se está a processar, mas que a gestão está a funcionar a níveis mais eficientes nas empresas do G1 do que do G2.
- viii. Esta observação sugere que estão a ser introduzidas melhorias intencionais nos processos de gestão económica, social e ambiental relativamente aos três conjuntos de indicadores nas empresas do G1 que não têm idêntico paralelo nas empresas do G2.
- ix. **A coordenação entre formulação e execução estratégica parece estar a ser mais bem sucedida nas empresas do G1 do que nas do G2.**
- x. **A confrontação efetuada entre G1 e G2,** permitiu concluir que, sendo os graus de eficiência de sustentabilidade variados, há espaço para a **introdução de melhorias na forma como os recursos** (económicos, sociais e ambientais) **estão a ser geridos,** particularmente os ambientais (evidenciados como chave, na confrontação entre as empresas do G1 e G2).
- xi. Concluímos ainda que os **fatores mais determinantes para o desempenho de sustentabilidade residem a nível da indústria (e da sua envolvente específica) e da organização.** Embora não desconsideremos os fatores setoriais/industriais, somos a considerar com Orlitzky (2015) que os mais relevantes serão os de carácter organizacional (dominantes,

mas não únicos), uma vez que uma análise setor a setor das empresas envolvidas, voltou a devolver o mesmo tipo de resultado, isto é, uma inexistência de padrão.

- xii. O SusVa é um método que, resumidamente, se baseia na análise e comparação da eficiência na utilização de recursos a diferentes níveis, conduzindo-nos a conclusões sobre a criação ou destruição de valor por parte de uma entidade, relativamente a um referencial, quanto aos recursos sob análise. **O conjunto de empresas analisadas, no seu total, destruíram valor de sustentabilidade para a economia portuguesa, e fizeram-no de uma forma significativa e crescente ao longo do período sob análise**, sugerindo que há espaço para a introdução de melhorias significativas de eficiência a nível da utilização de todos os recursos.
- xiii. Os resultados do estudo desenvolvido sobre estas empresas, permitiram **identificar, para o período em questão, dois conjuntos de empresas (que podemos apelidar de ‘leaders’ e ‘laggards’) que apresentam comportamentos opostos em termos de gestão da sustentabilidade e da criação de valor sustentável, e que, por isso, se encontram em níveis diferentes de maturidade estratégica em termos de sustentabilidade empresarial.**

[3] **Qual o grau de maturidade estratégica em RSE/sustentabilidade empresarial que estas empresas apresentam?**

- i. **O estudo B completou o estudo A no seu âmbito e ambição**, uma vez que o método utilizado no estudo A (SusVa) não permitiu discernir sobre as condições subjacentes à criação de valor de sustentabilidade, nem sobre o modo como cada grau de maturidade em RSE se relaciona com as contribuições de uma empresa para a sustentabilidade de um referencial, ou seja, não permitiu uma análise mais granular do desempenho de sustentabilidade das empresas e seus fatores determinantes.
- ii. **O estudo B procurou dar uma resposta mais sólida às metas de investigação, teve uma natureza eminentemente qualitativa, partindo da análise categorial temática a entrevistas semi-estruturadas efetuadas a empresas selecionadas dos G1 e G2, numa lógica comparativa e confrontacional, para buscar razões, justificações, motivações e determinantes dos perfis traçados no estudo A**, usando, para tal, como enquadramento, as **dimensões e atributos críticos do modelo integrador por nós formulado** (capítulo 5) que sugere que uma empresa no seu caminho para a plena integração da RSE no edifício estratégico empresarial atravessa diferentes fases de maturidade (que vão de uma fase de negação até uma transformacional) em que cada fase é identificável pela forma como certas características são manifestadas

pela empresa.

- iii. Do estudo B concluímos que **há empresas com uma disposição mais estratégica do que outras em termos de maturidade de RSE/sustentabilidade e que existem fatores que poderão contribuir para a explicação dessas diferenças, em linha com os resultados do estudo A**, demonstrando consistência ao nível dos resultados, bem como complementaridade relativamente aos métodos.
- iv. Os dados sugerem que as **empresas (individualmente) apresentam diferentes perfis e que aquelas que apresentam maior criação de valor de sustentabilidade (conforme resultados do estudo A) são aquelas que se encontram num estado mais elevado de maturidade estratégica de RSE.**
- v. **Nenhuma das empresas apresenta um perfil absoluto**, ou seja, os dados sugerem que apesar dos discursos das empresas serem reveladores da existência de um estágio de maturidade marcadamente dominante, co-existem elementos de outros estádios no discurso (mais ou menos estratégicos), que podem significar que há um caminho que está a ser efetuado pela empresa em direção a outros estádios ou, alternativamente, que há legados de anteriores estádios que se estejam a, ou pretendam, ultrapassar.
- vi. Para este conjunto específico de empresas concluímos ainda que **todas se envolvem com a RSE mais através de questões relacionadas com a sua filosofia empresarial** (nomeadamente quanto ao relacionamento com a sociedade e o mercado), **com a ideologia organizacional, e questões culturais e valorativas conexas, do que com a autêntica efetividade e verdadeira eficácia dos processos de RSE, ou do valor produzido pelos mesmos.**
- vii. Os dados sugerem que o desempenho social destas empresas está **centrado ainda ao nível da legitimação interna e estratégica da RSE, e menos na processualização normalizada da RSE**, ou mesmo na demonstração da bondade (numa aceção amor al do termo) dos resultados, consequências, impactos ou valor da RSE .
- viii. Os dados sugerem ainda que, no caso destas empresas, **o estado de maturidade estratégica de RSE apresentado poderá estar relacionado com a qualidade da transposição da fase de formulação estratégica de RSE para a de execução estratégica**, ou seja, as empresas com maior maturidade estratégica conseguem uma ligação mais próxima, consistente e coerente entre o 'pensamento' e a 'ação' de RSE, manifestando maior apropriação, pela empresa no seu todo, dos princípios e valores inerentes à RSE/sustentabilidade e, por

consequência, níveis de intervenção e ação mais capilarizados na organização. Isto significa que, em termos das condições de criação de valor de sustentabilidade ela está não só ligada ao reconhecimento da importância dos temas sociais e ambientais, para além dos económicos, para a vida empresarial (alinhamento externo), mas também à eficácia e eficiência dos processos seguidos pelas empresas para gerir a influência que o conjunto dos assuntos têm para a vida organizacional (alinhamento interno).

- ix. Os dados sugerem ainda que **as empresas num estado mais avançado de maturidade parecem ter uma visão mais profunda e alargada da rede de stakeholders relevantes para a empresa do que aquela que estão em estados menos avançados**, o que é consistente com a temática do alinhamento.
- x. A criação de valor de sustentabilidade depende de uma boa conceptualização estratégica, mas também de uma adequada execução dessa estratégia (sendo essencial a qualidade dos relacionamentos e do envolvimento com todos os stakeholders que afetam e são afetados pela organização). Neste sentido, **níveis de maturidade estratégica mais elevados de RSE/sustentabilidade empresarial, estão relacionados com graus de alinhamento externo e interno mais avançados, sinais de uma gestão holística da empresa**, onde há, para utilizar as palavras de Schaltegger e Lüdeke-Freund (2012), a criação de valor através de (e não apenas com) desenhos mais efetivos de gestão de sustentabilidade.

[4] Qual a validade da matriz de análise integradora desenvolvida?

Em primeiro lugar (e dada a consistência com os resultados de outro método - SusVa, originado de um paradigma de investigação diferente – quantitativo), o modelo enquanto substância de um método de análise da RSE/sustentabilidade empresarial estratégica aparenta ter validade, no sentido em que, mediante a sua operacionalização via análise categorial temática, produziu resultados concretos ao nível da identificação de:

- i. Estádio de maturidade estratégica em que as empresas se encontram;
- ii. Dimensão preferencial seguida pelas empresas na integração da RSE na vida empresarial;
- iii. Dimensões e atributos contribuintes para a explicação do estágio de maturidade estratégica das empresas.

Julgamos ter conseguido responder a questões que considerámos centrais:

- i. Têm os constituintes de cada grupo diferentes perfis de RSE/sustentabilidade empresarial estratégica?
- ii. Em que consiste essa diferença?
- iii. Haverá fatores que contribuem para a explicação dessa diferença?

Em segundo lugar, a partir da sua aplicação conseguimos, ainda, compreender melhor:

- i. A ligação existente entre conceito estratégico de RSE/sustentabilidade;
- ii. A ligação das suas componentes aos estádios de maturidade
- iii. A forma como estas se relacionam com a criação de valor.

Além desta questão o modelo (e o método de análise a ele associado) mostrou complementaridade com outros, ajudando a criar um perfil de sustentabilidade empresarial mais completo de cada um das empresas analisadas nos estudos.

Finalmente, o modelo, tal como anteriormente sugerido, ao localizar a situação de cada empresa numa matriz de dupla entrada com diversos estádios, dimensões e atributos, permitiu criar o perfil situacional de cada empresa, e, por essa via, permite sugerir áreas de intervenção que cada empresa pode privilegiar para melhorar, querendo, a sua situação estratégica de RSE/sustentabilidade.

Tal como sugerido (capítulo 5) há uma multiplicidade de fatores que intervêm em cada situação. A concorrência de fatores determina o estado de maturidade que a RSE assume e a estratégia de integração que a empresa adota. Nesta perspetiva, a integração estratégica da RSE é situacional, já que depende das condições que são experimentadas em concreto. Nem todas as empresas integram a RSE estrategicamente, e mesmo quando o fazem, isso poderá resultar de diferentes estratégias de integração.

Neste sentido, o modelo pode funcionar como uma ferramenta adicional para a vida empresarial e para a investigação empírica nesta área. Ao usar este modelo como elemento de diagnóstico e intervenção, uma empresa pode melhorar os seus processos de tomada de decisão relativamente a RSE, de acordo com os seus fins e aspirações, cujos podem ser determinados por razões económicas e não-económicas.

Sobre as limitações

O programa de investigação desenvolvido, apresenta limitações que devem ser, a este ponto, salientadas, embora o autor tenha introduzido, a vários momentos, mecanismos de verificação e garantia de qualidade dos processos, no sentido de as minorar .

Estas limitações têm a ver com as diversas áreas desta dissertação.

[1] Ao nível da investigação teórica deve ser mencionado:

A pesquisa bibliográfica desenvolvida foi vasta, como se pode constatar pela lista de referências em anexo. Sendo o campo da RSE, e particularmente da RSE estratégica, uma área de investigação dinâmica e viva, temos de reconhecer que

poderão ter sido negligenciadas algumas referências mais recentes com potencial para o desenvolvimento de linhas de reflexão adicionais e/ou alternativas. Esta limitação pode ser relevante, em especial nos capítulos 2 e 4.

No capítulo 2, apresentam-se diversas contribuições inovadoras ao nível do estudo da evolução da RSE nas suas vertentes institucional, teórica e conceptual. Em especial, os sub-capítulos 2.1.1 e 2.1.3. sustentam-se em processos de investigação sistemática, desenvolvidos, respetivamente, quanto ao contexto institucional de desenvolvimento da RSE, e quanto à evolução conceptual e definicional da RSE. O autor procurou, com base na triangulação de fontes e desenvolvimento de investigação dedicada, ser tão exaustivo quanto possível na definição de marcos institucionais e na elencação das definições de RSE na literatura. Reconhece-se que os processos de recolha de dados embora exaustivos, e porque dependentes de um único agente, podem ter negligenciado alguns marcos referenciais do ponto de vista institucional, bem como algumas definições de RSE existentes.

De igual modo, e com o objetivo de identificar o estado da arte em termos da medição do impacto e valor da RSE, o capítulo 4 elenca os sistemas de avaliação e monitorização existentes. Reconhece-se que a recolha de dados pode ter negligenciado modelos mais recentes.

- [2] Ao nível da investigação empírica devem ser mencionadas limitações ao nível do estudo A e B:

O estudo A baseou-se na utilização de um método (SusVa) que apresenta diversas características particulares (nomeadamente o facto de estar focado na criação de valor e não no impacto criado, e ainda, ser um método que se sustenta na monetarização dos efeitos, permitindo por essa via, a comparação entre objetos de análise e referenciais), cujas limitações gerais foram apresentadas em sede de revisão de literatura (capítulo 4).

Para além das limitações apresentadas na revisão de literatura, o método é incapaz de ir além dos dados que contempla, e se é certo que apresenta indicações válidas sobre o desempenho de sustentabilidade das empresas, a frieza da análise quantitativa não serve de base para uma análise mais fina do desempenho de sustentabilidade e seus fatores determinantes. Conseguimos compreender quais as necessidades mais estruturais e estruturantes existentes ao nível das empresas, e quais as mudanças fundamentais que devem ser introduzidas para elevar os patamares de eficiência do desempenho com base no conjunto de recursos, mas o método não permite ir além destes aspetos.

Além do mais, o método só permite extrair conclusões relativas ao conjunto de

recursos que estão a ser analisados, pelo que poderá acontecer que outros recursos desconsiderados nesta análise, relativamente aos quais não há informação ao nível do referencial e/ou das empresas, possam ter um impacto relevante ou crucial na avaliação por nós produzida do desempenho absoluto de sustentabilidade das empresas. O facto de essa informação não estar disponível impede o autor de aferir a situação de sustentabilidade absoluta de cada uma das empresas e do conjunto de empresas, mesmo que, como referimos em sede de revisão de literatura, não haja métodos de avaliação do impacto da sustentabilidade perfeitos, totalmente absolutos e completos, e nessa perspetiva, totalmente reveladores da situação e desempenho de sustentabilidade de uma empresa. Consideramos, todavia, que o método, por se centrar no valor criado e não no impacto causado, traduzido em informação monetarizada, é um avanço relativamente ao modo como se pode avaliar e, consequentemente, gerir a sustentabilidade empresarial de uma empresa.

Outra limitação do estudo A, tem a ver com o teor da análise e com a sua orientação aos desempenhos passados das empresas, que não são necessariamente, reveladores de desempenhos presentes e muito menos futuros. O facto desta análise estar a ser produzida agora sobre dados de 2010-2015, revela-nos tendências que podem, muito naturalmente, ter já sido invertidas ou que possam ser invertidas num relativo curto espaço de tempo e num futuro próximo.

Devemos ainda apontar que toda a análise está dependente de informação que é pública e publicamente disponível, quer ao nível das empresas examinadas como do referencial. No nosso caso cingimo-nos, pelas razões apresentadas, a apenas seis indicadores que considerámos suficientemente válidos, na esteira de Figge e Hahn, como indicadores indiretos ("proxies") do desempenho económico, social e ambiental da empresa. Procurámos, sem sucesso, informação relativamente a outros possíveis indicadores, que considerávamos poderem ser tanto ou mais relevantes do ponto de vista económico, social e ambiental. Essa informação todavia não está disponível ao nível do referencial e/ou ao nível das empresas.

O estudo B apresenta três contingências que podem atuar como limitações no alcance das conclusões do mesmo. Se uma dessas contingências (a utilização de um modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica, por nós construído) acaba por, graças à demonstração da sua validade, alavancar os resultados e conclusões (embora tenhamos já feito menção à possibilidade de introduzirmos melhorias e aprofundamento das definições categoriais dos estádios de maturidade, nomeadamente ao nível da distinção entre 'inovação estratégica' e

‘integração estratégica’), consideramos que as remanescentes pendem sobre a investigação, a saber: as fontes de dados e os métodos de recolha de dados utilizados; a análise categorial temática utilizada como método de análise de dados. Há a considerar ainda o facto de, quer ao nível da recolha como da análise de dados, todo o trabalho ter sido desenvolvido pelo autor (um só agente), que ao atuar como interveniente, intérprete e analista, transportou, inevitavelmente, para estes processos de carácter qualitativo, todo o seu património identitário e conceptual, susceptível de influenciar e enviesar os mesmos.

Quanto à questão das fontes de dados, temos a referir que o recurso a entrevistas semi-estruturadas a representantes qualificados das empresas sob análise, mesmo com a introdução de mecanismos de salvaguarda da qualidade, acabam sempre por ser discursos e narrativas sobre as conceções e as práticas, e menos indicações factuais sobre o desempenho empresarial. A dimensão retórica da narrativa apresentada, pode influenciar o processo de recolha de dados sobre a organização e, nesse sentido, enviesar a factualidade pretendida. As características do entrevistador e do método de análise subsequente, estamos em crer, diminuem a incidência de enviesamentos sobre os dados recolhidos e sobre os resultados da investigação, embora seja sempre de considerar essa possibilidade.

As características da análise categorial temática como método de análise de dados pode, também, ser uma limitação, mesmo considerando a natureza qualitativa do estudo em apreço. O método depende sobremaneira da estruturação da sua implementação, bem como do património do analista e dos processos de análise e interpretação aplicados. Há, todavia, a considerar a eventualidade de, quer uma quer outra valência, poderem sofrer enviesamentos condicionadores dos resultados, pela diminuição do leque de possibilidades avaliativas disponíveis. Procurámos diminuir a incidência destas limitações através de várias estratégias, como oportunamente referido. Em outras circunstâncias (existência de recursos de várias ordens) poderíamos ter triangulado a recolha e a análise de dados no sentido de diminuir, igualmente, alguns enviesamentos possíveis, mas tal não foi completamente possível.

Sobre o futuro

Algumas notas finais sobre desenvolvimentos futuros possíveis.

- [1] Em primeiro lugar consideramos que quanto à investigação desenvolvida relativamente ao quadro institucional apresentado no capítulo 2, há lugar a expansão e atualização dos marcos e referências.
- [2] Atendendo ao processo de análise categorial temática desenvolvido, consideramos

que há lugar no futuro a processos de análise estatística inferencial tendentes a encontrar fundamentações para ocorrências e co-ocorrências, que poderão contribuir para uma melhor compreensão da evolução presente e futura deste campo de saber.

Consideramos, ainda, que relativamente à análise definicional produzida no capítulo 2, poderá haver lugar no futuro a uma atualização do campo de definições e a sua análise olhando a outras meta-estruturas de análise.

- [3] Relativamente ao modelo conceptual integrador de análise da RSE estratégica. Julgamos que a demonstração da sua validade (embora necessitando de aprofundamento e melhorias) é um passo positivo na análise da maturidade em RSE estratégica e na identificação de forças motrizes da integração estratégica da RSE numa empresa. Este modelo analítico permite a análise e avaliação das estratégias de integração favorecidas por uma empresa, o seu perfil estratégico, e o seu nível de maturidade em comparação com os seus concorrentes. Fornece, igualmente, um método de sistematização das relações existentes entre maturidade e integração de RSE na empresa, disponibilizando assim uma ferramenta adicional para a pesquisa empírica nesta área.

Dadas as suas características e o teste a que foi sujeito, o modelo é passível de, no futuro, ser transformado num instrumento prático, utilizável como ferramenta de diagnóstico e adaptação, no contexto de um aprofundamento numa empresa, do papel da RSE como força estratégica fundamental geradora de vantagens competitivas e criadora de valor. Pode ainda facilitar a antecipação e previsão de quais as iniciativas de RSE que podem ter mais visibilidade e probabilidade de apoiar o desenvolvimento e sucesso organizacional. Uma empresa que reconheça que, de acordo com o modelo, está atualmente numa certa fase de desenvolvimento, e preferindo uma dimensão específica de integração de RSE, pode decidir ajustar-se, e desenvolver medidas adaptativas, de modo a mover-se para uma posição mais adequada aos seus interesses. Ao usar este modelo uma empresa pode melhorar os seus processos de tomada de decisão relativamente a RSE, de acordo com os seus fins e aspirações, cujos podem ser determinados por razões económicas e não-económicas. O modelo é suficientemente rico para cobrir um amplo espectro de possibilidades e combinações de variáveis caracterizadoras da realidade da empresa, e dá, em retorno, informação suficiente para clarificar quais as adaptações e ajustamentos necessários em cada caso. Julgamos por isso que ao apresentar este modelo podemos, na prática

- i. identificar a maturidade estratégica de RSE da empresa;
- ii. analisar diacronicamente o desenvolvimento de RSE de uma empresa;

- iii. comparar o perfil de RSE com aquele dos concorrentes, indústria ou outras indústrias;
- iv. identificar as forças-motrizes e fatores condicionantes da integração de RSE;
- v. identificar medidas e passos a dar de modo a melhorar a maturidade em RSE da empresa.

Este quadro pode ser usado ainda, para a operacionalização de estudos mais holísticos nesta área. Desta perspetiva integrada, investigações futuras poderão comparar distintos tipos de indústria, regiões, empresas e iniciativas, e daí compreender o leque de fatores individuais, organizacionais, sociais, políticos, económicos ou institucionais, com impacto no desenvolvimento da RSE e na sua maturidade.

Pode também ser usado para compreender os fatores complexos e multinível influentes na estratégia de RSE e os mecanismos e fundações de alinhamento interno e externo de RSE. Este modelo pode ser, também, usado no futuro para pesquisar os fatores influenciadores da implementação de diferentes abordagens à estratégia de RSE, e quais as combinações de fatores que têm mais sucesso na formulação e implementação estratégica no campo da RSE.

- [4] Do estudo A retira-se que o SusVa, enquanto método, embora não tenha sido aplicado pela primeira vez à geografia nacional (Figge et al., 2006a), apresenta potencial para ser utilizado mais intensamente. No futuro a aplicação deste método pode ser alargada a mais empresas, mais setores/indústrias, permitindo um mapeamento efetivo dos perfis de desempenho de sustentabilidade empresarial existente no nosso país.

Havendo disponibilidade de informação, o método utilizado permite retratos fiáveis da situação de sustentabilidade de empresas, setores e regiões, permitindo introduzir, com base nos diagnósticos produzidos, melhorias de formulação e execução estratégica ao nível da sustentabilidade empresarial, da sustentabilidade nacional e do desenvolvimento sustentável.

Atendendo a esta última nota há lugar a uma consideração prática relativa à informação existente, que pode ser tomada como uma recomendação. Com efeito, constatámos que é deficitária a informação sobre o desempenho consolidado da economia nacional e das empresas Portuguesas (aqui representadas intencionalmente por empresas do PSI-20) em termos do desempenho social e ambiental. As dezenas, senão centenas, de dimensões que poderiam ser utilizadas para caracterizar o desempenho de sustentabilidade, acabaram, no nosso caso, por serem reduzidas a seis dimensões, visto serem as únicas, relativamente às quais

existia informação pública, publicada e disponível para ser utilizada num estudo desta natureza. É difícil conceber melhorias no desempenho de sustentabilidade empresarial ou da sustentabilidade do País sem informação consistente, continuada e disponível, transparentemente, para consulta e utilização. É difícil conceber melhorias ao nível das políticas públicas e das políticas empresariais sem informação, relevante e válida, relativamente a indicadores não só económicos, mas também sociais e ambientais. No entanto, esse é o panorama atual, com o qual temos que existir, e urge melhorar os sistemas informativos, desenvolvendo-os, não só visando a transparência, mas a sua eficiente e eficaz utilização.

- [5] Quanto ao estudo B, face à validade aparente do modelo de análise utilizado, poderão ser consideradas em futuras investigações, outras variáveis de carácter contextual (sectorial, nacional, transnacional) que permitam incrementar o entendimento da situacionalidade dos estádios de maturidade vividos pelas empresas.

A pesquisa poderá, igualmente, em futuras oportunidades explorar a ligação dos estádios de maturidade e as vias de integração da RSE, com os modelos de negócio dominantes na empresa, modelos organizacionais adotados e fases do ciclo de vida das empresas.

Poderão ainda ser exploradas questões relacionadas com as forças influenciadoras do carácter estratégico da RSE, relacionando as diferentes forças a vários níveis, com as vias privilegiadas de integração da RSE.

Sendo que o modelo preconiza diferentes estádios de maturidade poderá ser adequado explorar as transições entre estádios, suas características e condições determinantes, no sentido de reforçar as capacidades de entendimento e de intervenção sobre os processos de gestão envolvidos.

Bibliografia

- Aaltonen, P., Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully, *Integrated Manufacturing Systems* 13 (6), 415-18
- Abbott, W.F. e Monsen, R. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosure as Method of Measuring of Corporate Social Involvement. *Academy of Management Review* (22), 501-515.
- Abreu, M. e Mendes, V. (2011). *Information, Overconfidence and Trading: Do the Sources of Information Matter?*. Working paper CMVM 01/2011. Lisboa: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.
- AccountAbility (2003). *AA 1000 Assurance Standard*. London: AccountAbility
- AccountAbility (2006). *The Materiality Report: aligning strategy, performance and reporting*. November 2006. London: AccountAbility
- AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. London: AccountAbility.
- Ackerman, R. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 51, 88-98.
- Adams, C., e Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accountability Forum* 32 (4), 288-302.
- Agência Portuguesa do Ambiente (2015) APA. *Políticas de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Orientações comunitárias e nacionais*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=140> [Acesso em: 2016.04.03]
- Agência Portuguesa do Ambiente (s/d) APA. *Ambiente Portugal, ambição para o futuro*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.apambiente.pt/> [Acesso em: 2014.12.07]
- Agle, B., Donaldson, T., Freeman, R., Jensen, M., Mitchell, R. e Wood, D. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 153-190
- Agüero, A. e Martinez, J., (2005). *The Why, When, and How of Corporate Social Responsibility*. Instituto de Empresa Business School Working Paper No. WP05-04. [Em linha]. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1015859> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1015859> [Acesso em: 2014.05.14]
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. e Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In: Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 855-879.
- Aguinis, H. e Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38(4), pp.932-968
- Aguinis, H. e Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology* 6, pp.314-332.
- Aguilera, R. e Jackson, G. (2010). Comparative and International Corporate Governance. *The Academy of Management Annals* 4(1), pp. 485-556
- Ainsbury, R. e Grayson, D. (2014). *Business Critical: Understanding a Company's Current and Desired Stages of Corporate Responsibility Maturity*. Working Paper Doughty Centre Corporate Responsibility. Cranfield : Cranfield University School of Management
- Al-Sharrah, G., Elkamel, A. e Almansoor, A. (2010). Sustainability indicators for decision-making and optimisation in the process industry: The case of the petrochemical industry. *Chemical Engineering Science* 65(4), pp.1452-61
- Albareda, L., Tencati, A., Lozano, J. e Perrini, F. (2006). The government's role in promoting corporate responsibility: a comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective. *Corporate Governance* 6(4), 386-400
- Albelda, E. (2011). The role of management accounting practices as facilitators of the environmental management: Evidence from EMAS organisations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 2(1), pp. 76-100.
- Alcañiz, E., Herrera, A., Pérez, R. e Alcamí, J. (2010). Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical analysis. *Social Responsibility Journal* 6(3), pp.332-346
- Almeida, K. et al. (Simone Azevedo, Nora Azzaoui, Jeymar Bianchis, Inga-Lena Boos, Janetta Carlucci, Viviana Klein, Ola Kohut, Julia Kowalski, Jonas Kuhn, Christoph Leitsch, Paulina Olenga-Tete, Patrick Ross, Catherin Tiefenbach, Jay Watkinson, Frithjof Wodarg) (2012). *CSR Instruments: A Systematic Overview Evaluation for the German CSR Forum and Bertelsmann Foundation*. Working paper Hertie School of Governance. Germany. Disponível em <https://opus4.kobv.de/opus4-hsog/frontdoor/index/index/docId/2041> [Acesso em: 2015.06.23]
- ALTRI SGPS SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- ALTRI SGPS SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: Altri [Em linha]. Disponível em: www.altri.pt/ [Acesso em: 2017.10.03]
- Amadiou, J. (1999): Responsabilité sociale de l'entreprise. In Le Duff, R. (dir.) (1999) *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris: Dalloz, p.345

- Amini, M. e Bienstock, C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production* 76, pp.12–19
- Amnesty International-Business Group (UK) (2003). *Why do Human Rights Matter to Business?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.amnesty.org.uk/business/why.shtml> ,[Acesso em: 2013.06.23]
- Andersen, K. (2003). *The Project*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.aiesec.dk/projects/rexpect/Theproject.htm#Definition> [Acesso em: 2012.05.24].
- Anderson, J. (1989). *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*. New York: Quorum Books
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin
- Ang, F. e Van Passel, S. (2010). The Sustainable Value approach: A clarifying and constructive comment. *Ecological Economics* 69(12), pp.2303-2306
- Angier-Griffin (2009). *Measuring Social Value – An Overview*. AngierGriffin. Northumberland. [Em linha]. Disponível em: www.angiergriffin.com/downloads/2009/feb/measuring-social-value-an-overview.pdf [Acesso em: 2013.05.16]
- Antolin-Lopez, R., Delgado-Ceballos, J. e Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *J. Clean. Prod* 136, pp. 5-17
- Apostolakou, A. e Jackson, G. (2009). *Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?*. University of Bath School of Management Working Paper series. [Em linha]. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1341591> [Acesso 2014.12.15]
- Aragón-Correa, J. e Rubio-López, E. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning* 40(3), pp. 357-381.
- Argandoña, A. (2008). Integrating ethics into action theory and organizational theory. *Journal of Business Ethics* 78, pp. 435-446.
- Argandoña, A. (2009). *The common good of the company and the theory of organization*. Working Paper WP-777, January 2009, IESE Business School, University of Navarra
- Argandoña, A. (2011). *The management case for corporate social responsibility*. Working Paper WP-930, July 2011, Navarra: IESE Business School
- Argandoña, A. e Hoivik, H. (2010). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics* 89, pp. 221–234
- Arjaliès, D-L., e Mundy J. (2013). The Use of Management Control Systems to Formulate and Implement CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, *Management Accounting Research* 24(4), pp. 284-300.
- Armitage, A. (2007). Mutual Research Designs: Redefining Mixed Methods Research Design. In: British Educational Research Association Annual Conferenc., London: Institute of Education-University of London
- Arnold, M. (2008). *Non-financial performance metrics for corporate responsibility reporting revisited*. Working Paper A Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield School of Management. [Em linha]. Disponível em: www.doughtycentre.info [Acesso em: 2014.05.17]
- Arrow, K., Parikh, J. e Pillet, G. (1995). Decision-making frameworks for addressing climate change. In: J. J. Bruce, H. Lee, E. F. Haites: *Climate Change 1995 - Economic and Social Dimensions of Climate Change*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 53 -78.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004). *Documento sobre Responsabilidad Social Corporativa nº 1: "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa"* Madrid: AECA.
- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management* 43(2), pp.235–252.
- Atkinson, P. e Coffey, A. (2002). Revisiting the relationship between participant observation and interviewing. In: Gubrium, J. F. and Holstein, J. A. (eds.) *Handbook of Interview Research*, Thousand Oaks CA: Sage.
- Avastone Consulting (2007). *Mindsets in Action: Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*, Atlanta: Avastone
- Azapagic, A. e Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. Process Safety and Environmental Protection Part B. *Transactions of Institution of Chemical Engineers* 78, p. 243-261.
- Azapagic, A. e Perdan, S. (2010). Corporate sustainability management: a methodology and a case study in the mining and minerals sector. *Int. J. Mining and Mineral Engineering* 2(4)
- Babiak, K. e Trandafilova, S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18, pp.11–24
- Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Baden, D. e Harwood, I. (2013). Terminology Matters: A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms. *J Bus Ethics* 116(3), pp. 615-627
- Baker, M. (2003). Corporate Social Responsibility – What does it mean? [Em linha]. Disponível em: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html> [Acesso em: 2014.11.17]
- Ballou, B. , Casey, R., Grenier, J. e Heitger, D. (2012). Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: Opportunities for accounting research. *Accounting Horizons* 26 (2), pp.265-288
- Banco de Portugal (s/d) BP. Contas nacionais, mercado de trabalho e inflação. [Em linha] Disponível em: <https://www.bportugal.pt/indicador/contas-nacionais>
- Banerjee, S.B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research* 55(3), pp. 177-191

- Bansal P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive* 16(2), 122-131.
- Bansal P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26(3), pp. 197-218.
- Baraka, D. (2013). *Master the Materiality Matrix: Making CSR look Easy*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.dwaynebaraka.com/blog/2013/05/07/top-tip-master-materiality-making-csr-look-easy/> [Acesso em: 2014.11.17].
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*, Ed. 70:Lisboa
- Barkemeyer, R. (2007). *Legitimacy as a Key Driver and Determinant of CSR in Developing Countries*. [Apresentação em Conferência] 2007 Marie Curie Summer School on Earth System Governance, Amsterdam, 28 May – 06 June 2007,
- Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A. e Müller, F. (2011). *Sustainable Value CO2 Creation by Pulp & Paper Companies*. Leeds, Marseille and Berlin: Sustainable Value Research
- Baron, D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy* 10 (Spring), 7-45
- Baron, D. (2006). *Business and Its Environment*, 5th Ed., NJ: Prentice Hall
- Barth, R. e Wolff, F. (eds) (2009). *Analysing CSR in Europe: rhetoric and realities*. Edward Elgar: Cheltenham
- Bartolomeo, M., Bennett, M. Bouma, J.J., Heydkamp, P., James, P. e Wolters, T. (2000). Environmental management. In Europe: current practice and further potential. *The European Accounting Review* 9(1), pp. 31-52
- Basu, K. e Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review* 33(1), pp. 122-136.
- Battacharyya, S.S., Singh, A. e Naik, M. (2012). Exploring the factors influencing the Corporate Social Responsibility ratings of Indian organizations. [Apresentação em Conferência] CRR Conference 2012. [Em linha] Disponível em: http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2012battacharyyaetal.pdf [Acesso em: 2014.06.15]
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. e Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production* 136, pp. 213-225
- Baumeister, R. e Leary, M. (1972). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1(3), 11-320
- Baumgartner, R. (2010). *Managing corporate sustainability and CSR: a framework combining values, strategies and instruments*. [Apresentação] Corporate Responsibility Research Conference 2010. Marseille, 15-17. September 2010
- Baumgartner, R. e Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development* 18, 76–89
- Baumol, W. e Oates, W. (1988). *The Theory of Environmental Policy*. CUP:Cambridge
- Bazeley, P. (2009). Mixed methods data analysis. In: E. Halcob e S. Andrew(Eds.) *Mixed methods research for nursing and the health sciences*, Wiley-Blackwell: London, pp. 84-118.
- Bebbington, K., Brown, J. e Frame, B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*. 61(2-3), 224-236
- Benge, C. , Onwuegbuzie, A., e Robbins, M.(2012). A Model for Presenting Threats to Legitimation at the Planning and Interpretation Phases in the Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Components of a Dissertation. *International Journal of Education* 4(4), 65
- Bennett, M., Schaltegger, S. e Zvezdov, D. (2013). *Exploring Corporate Practices in Management Accounting for Sustainability*, London: Institute for Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW). [Em linha]. Disponível em: <<http://www.icaew.com/~media/Files/Products/sustainability/tecpln11121a-exploring-corporate-practices-in-management-for-accounting.pdf>> [Acesso em: 2014.11.17]
- Berg, B. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon
- Bergman, M.(Ed.). (2008). *Advances in Mixed Method Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Bertoneche, M. e van der Lugt, C. (2013) *Finding the God particle of the sustainability business case: Greener Pastures for Shareholder Value*. Working Paper 13-072. Cambridge MA:Harvard Business School
- Beurden, P. e Gossling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics* 82(2), 407-424
- Bhattacharya C. e Sen S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review* 47(1), 9-25.
- Bhattacharya, C., Sen, S. e Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* 49 (2), 37-44
- Biely, K., Maes, D. e Van Passel, S. (2016). The idea of weak sustainability is illegitimate. *Environment Development and Sustainability* 20(1), pp. 223–232
- Biesta, G.(2009). How to use pragmatism pragmatically: Suggestions for the 21st century. *Education and Culture* 25(2), 34-45.
- Biesta, G.J.J. e Burbules, N.C. (2003). *Pragmatism and educational research*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Bill and Melinda Gates Foundation (2010). *Annual Letter*. Bill and Melinda Gates Foundation. [Em linha]. Disponível em: <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/Resources-and-Media/Annual-Letters-List/Annual-Letter-2010> [[Acesso em: 2014.11.17].

- Bititci, U., Turner, T. e Begemann, C. (2000). Dynamics of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management* 20(6), 692-704.
- Blandford, A. (2013). *Semi-structured qualitative studies*. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.*. Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. [Em linha]. Disponível em: http://www.interactiondesign.org/encyclopedia/semi-structured_qualitative_studies.html [Acesso em: 2014.11.17]
- Blowfield, M. e Frynas, J. (2005). Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *International Affairs* 81(3), pp. 499-513
- Bondy K. (2008). Institutions and agency in csr strategy: an empirical investigation of development and implementation [Internet] . [Em linha]. Disponível em: http://etheses.nottingham.ac.uk/586/1/Institutions_and_Agency_in_CSR_Strategy_-_Final_-_pdf. [Acesso em: 2013/04/20]
- Bondy, K. e Matten D. (2011). The relevance of the natural environment for corporate social responsibility research. In: Hoffman, Andrew; Bansal, Pratima (Eds.) *The Oxford Handbook of Business and the Environment*. Oxford: Oxford University Press
- Bosse, D. Phillips, R. e Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30, 447-456
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper
- Bowman, E. H., e Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review* 18, 49-58.
- Branco, M. e L. Rodrigues (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics* 69(2), 111-132.
- Branco, M. e Delgado, C. (2011). Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal. *Social Responsibility Journal* 7(2), 202 – 217.
- Branco, M. e Rodrigues, L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 12 (1), 5-15
- Branco, M. e Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics* 83(4), 685-701.
- Braun, V. e Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101.
- Braun, V. e Clarke, V. (2012) Thematic analysis. In: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. Washington, DC: American Psychological Association, 57-71
- Brealey, R. A., Myers, S. C., e Allen, F. (1996). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Brewerton, P., e L. Millward (2001). *Organisational Research Methods*. London: Sage
- Briassoulis, H., (2001). Sustainable development and its indicators through a (planner's) glass darkly. *Journal of Environmental Planning and Management* 44 (3), 409-427.
- Brown, T. e Dacin, P. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing* 61(1), 68-84
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative re-search: A question of method or epistemology? *British Journal of Sociology* 35, 78-92.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge.
- Bryman, A. (2003). Triangulation. In: *Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bryman, A. (2004). *Integrating Quantitative and Qualitative Research: Prospects and Limits. Methods Briefing 11. CCSR. University of Leicester*. Disponível em www.ccsr.ac.uk/methods/ [Acesso em: 2014.11.17].
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How is it Done? *Qualitative Research* 6, 97– 113
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press
- Burdge, R. (2004). *The Concepts, Process and Methods of Social Impact Assessment*. 3rd edition. Middleton: Social Ecology Press.
- Burke, L. e Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning* 29(4), 495-502.
- Burnett, R., Skousen, C. e Wright, C. (2011). Eco-Effective Management: An Empirical Link between Firm Value and Corporate Sustainability. *Accounting and the Public Interest* 11, 1-15
- Burritt, R. e Saka, C. (2006). Environmental management accounting applications and eco-efficiency: case studies from Japan. *Journal of Cleaner Production* 14 (14), 1262-1275
- Business for Social Responsibility (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc> [Acesso em: 2014.11.17].
- Business for Social Responsibility (2003). *Overview of Corporate Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809> [Acesso em: 2014.11.17].
- Business in the community (2005). *Rewarding virtue - effective board action on corporate responsibility*. London: BITC
- Byerly, R. (2013). Business in Society: The Social Contract Revisited. *Journal of Organisational Transformation & Social Change* 10(1), 4-20

- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., e Rosati, F. (2012). Measuring the CSR company-stakeholder fit. *International Journal of Social, Human Science and Engineering* 6(11), 665-671.
- Callahan, J. (2010). Constructing a manuscript: distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. *Human Resources Development Review* 9(3), 300-304
- Campbell, J. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*. 49(7), 925-938
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32(3), 946-967.
- Campbell, J.(2003). States, politics, and globalization: Why institutions still matter. In: Paul, T. Ikenberry,G. & Hall J.(eds.) *The nation-state in question*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 234-259
- Caracelli, V. e Greene, J. (1993). Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 15 (2), 195-207
- Caracelli,V., Greene,J. e Caracelli,V.(1993). Data Analysis Strategies for Mixed-Method Evaluation Designs.*Educational evaluation and policy analysis* 15(2), 195-207
- Carroll , A. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance. *Business and Society* 39(4), 466-478
- Carroll , A. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. e Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day* 49, 604-608
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society* 38, 268-95.
- Carroll, A. (2001). Models of Management Morality for the New Millennium.*Business Ethics Quarterly* 11(2), 365-371
- Carroll, A. e Shabana, K.(2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 85-105.
- Castelló,I. e Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 9(4), 373-385
- Castelló,I. e Lozano, J. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics* 100(1), 11-29
- Cavaco, S. e Grifo,P. (2009). *The CSR-CFP 'missing' link: complementarity between ESG practices [Em linha]*. Disponível em: http://gcoe.ier.hit-u.ac.jp/CAED/papers/id134_Cavaco_Crifo.pdf [Acesso em: 2015.11.17].
- Cavaco,S. e Grifo,P. (2011). *The CSR-Firm Performance Missing Link: Complementarity between Environmental, Social and Business Behavior Criteria?[Internet]* . [Em linha]. Disponível<http://ssrn.com/abstract=1636868> [Acesso em: 2015.11.17].
- Cerin ,P. e Karlson,L. (2002). Business incentives for sustainability: a property rights approach. *Ecological Economics* 40(1), 13-22
- Chandler, D. (2004). *A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR) of the University of Miami Ethics Programs* [Em linha]. Disponível em: <https://ethics.miami.edu/> [Acesso em: 2015.11.17].
- Cheah,ET., Jamali,D., Johnson,J. e Sung,MC. (2013). Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: The Demography of Socially Responsible Investors. *British Journal of Management* 22, 305-323
- Chen, C. e Delmas (2011). Measuring corporate social performance: an efficiency perspective. *Production Oper. Management* 20 (6), 789-804.
- Chetty, T. (2010). *The drivers and inhibitors of strategy execution*. Working Paper of Gordon Institute of Business Science of University of Pretoria. Pretoria: University of Pretoria
- Chousa, N. e Castro,J. (2006). An integrated framework for the financial analysis of sustainability. *Business Strategy and the Environment* 15(5), 322-333
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., e Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures.A Methods catalog*. [Em linha]. Disponível <http://www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf> [Acesso em: 2014.11.17]
- Clarkson, M. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. In: Fredrick, W.(Ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich: JAI Press
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20(1), 92-117.
- Cloutier, C. (2011).*The Implementation of CSR Strategy in Practice*. 1st oikos Young Scholars Organizations Academy: Organizations and Cultural Sustainability. St-Gallen, Switzerland: Oikos International
- Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons* 50, 449-454
- Cochran, P. e Wood, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- Cohen, S. et al. (Dr. Steven Cohen, Dr. Satyajit Bose, Dr. Dong Guo, Alison Miller, Kelsie DeFrancia, Olin Berger, Brian

- Filiatraut, Maureen Loman, Wen Qiu, ChengHeng Zhang) (2014). *The Growth of Sustainability Metrics. Sustainability Metrics White Paper Series: 1 of 3. The Earth Institute Research Program on Sustainability Policy and Management. Columbia University*. [Em linha]. Disponível em: <http://spm.ei.columbia.edu/> [Acesso em: 2014.11.17]
- Collier, D. e Mahoney, J. (1996). Insights and pitfalls: Selection Bias in Qualitative Research. *World Politics* 49(1), 56-91
- Collier, J. e Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: An European Review* 16(1), 19-33.
- Commission of the European Communities (2004). *ABC of the main instruments of CSR*. [Em linha]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu> [Acesso em: 2013.11.17].
- Commission of the European Communities (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for CSR*. [Em linha]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> [Acesso em: 2013.11.17].
- Commission of the European Communities. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- Commission of the European Communities. 2002. *Communication from the Commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*. Brussels: European Commission.
- Commission of the European Communities. 2002. *Corporate Social Responsibility – Main Issues, MEMO/02/153*, Brussels: European Commission.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: CED.
- Constanza, R. e Daly, H. (1992). Natural Capital and Sustainable. Development. *Conservation Biology* 6(1), 37-46.
- Cook T. e Reichardt C. S. (Eds.), *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Corporate Citizenship, (2013). Sustainability Timeline. Corporate Citizenship. London, [Em linha]. Disponível em: <https://corporate-citizenship.com/sustainability-timeline/> [Acesso em: 2017.11.17]
- Cox, B. (1976). Added Value and Corporate Reporting. *Management Accounting* April, 142-146
- Cox, B. (1978). *Value Added: An Application for the Accountant Concerned with Industry*. London:Heinemann.
- Craig Smith, N. (2003). *Corporate social responsibility: not whether, but how?* Centre for Marketing Working Paper No. 03-701, April 2003, London: London Business School
- Craig Smith, R. (2011). *Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism*. Tese de Mestrado, University of Pennsylvania.
- Cramer, J. (2005a). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production* 13(6), 583-592.
- Cramer, J. (2005b). Redefining Positions in Society. In: A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin and Heidelberg: Springer, pp. 87-96
- Crane A. e Matten D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press
- Crane, A., Matten, D., e Spence, L. (2007). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*. London: Routledge
- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. e Siegel, D. (2008). Introduction: The Corporate Social Responsibility Agenda. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. e Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., e Matten, D. (2014). Contesting the Value of Creating Shared Value, *California Management Review* 56(2), 130-153
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, N.J: Merrill.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among 1ve approaches*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. In: , Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds) (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 45-68
- Creswell, J. (2013). Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study. DBER Speaker Series. 48. [Em linha]. Disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/dberspeakers/48> [Acesso em: 2014.11.17]
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Creswell, J., (2008). *Mixed Methods Research: Design and Procedure*. [Leitura] Universidade de Pretória, Outubro 2008 [Em linha]. Disponível em: <http://www.up.ac.za/media/shared/Legacy/Education/mixed-methods-research-design-and-procedures-by-john-w-creswell.zp37294.ppt> [Acesso em: 2013.07.11]
- Creswell, J., e Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J., e Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. e Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In: A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds), *Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences* (pp. 209-240).

- Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Thousand Oaks : Sage
- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies* 27, 1533-1551.
- Crowther, D. (2008). Theoretical Developments: The maturing of corporate social responsibility: a developmental process. In: Crowther, D. e Capaldi, N. (Eds.) (2008). *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility*. Hampshire: Ashgate Publishing Company, 19-30
- Crutzen N., Zvezdov D. e Schaltegger S. (2016 online). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms, *Journal of Cleaner Production*
- Crutzen N., Zvezdov D. e Schaltegger S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production* 143, 1291-1301
- Crutzen, N. (2013). Corporate sustainability, strategy and accounting controls: an exploration of corporate practices. *Comptabilité sans Frontières*. The French Connection, May 2013, Canada. pp.cd-rom, 2013. <hal-00997955>
- Crutzen, N. e Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. In: Epstein, M. e Farrell, A. (2013). *Studies in managerial and financial accounting – Volume 26: Accounting and control for sustainability*. London: Esmerald Group Publishing Limited. pp.165-195
- Crutzen, N. e Van Caillie, D. (2010). Towards a Taxonomy of Explanatory Failure Patterns for Small Firms: A Quantitative Research Analysis. *Review of Business and Economic Literature* Intersentia, vol. 55(4), 438-463
- CSR Europe (2003) *What is Corporate Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.csreurope.org/aboutus/FAQ/#csr> [Acesso em: 2014.11.17]
- CSR Europe (2013). *Bringing the European CSR Strategy to the next stage 2015-201*. [Em linha]. Disponível em: https://www.csreurope.org/sites/default/files/publications/Memorandum_to_the_European_Commission.pdf [Acesso em: 2014.11.17]
- CSR Impact (2014). *From CSR to CIAM: Corporate Impact Assessment and Management An Illustrative Guide for Executives, Managers and Enterprise Stakeholders Seeking to Enhance the Positive Impacts of Responsible Business in Society*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.oeko.de/oekodoc/2100/2014-658-en.pdf> [Acesso em: 2014.11.17]
- CSRwire. 2003. *About CSRwire*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.csrwire.com/page.cgi/about.html> [Acesso em: 2014.11.17]
- CTT SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTT SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTT SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTT SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTT SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTT SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- CTTSA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: CTT [Em linha]. Disponível em: www.ctt.pt [Acesso em: 2017.10.03]
- Daalsgard, P. (2014). Pragmatism and Design Thinking. *International Journal of Design* 8(1), pp. 143-155.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1-13.
- Dale, V. e Beyeler, S. (2001). Challenges in the development and use of ecological indicators. *Ecol. Indicators* 1, pp. 3–10.
- Daly, H. (1995). On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values* 4, 49-55.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2(Spring), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 16, 312-322.
- Davis, K. e Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York: McGrawHill.
- Davis, K. e Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill
- de Bakker, F., Groenewegen, P. e Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business and Society* 44 (3), 283–317.
- de Waal, A. (2005). Is your organisation ready for beyond budgeting?. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 56-67
- Deephouse, D. e Heugens, P. (2009). Linking Social Issues to Organizational Impact: The Role of Infomediaries and the Infomediary Process. *Journal of Business Ethics* 86(4), 541–553
- Dentchev, N. (2005). *Corporate Social Performance: Business Rationale, Competitiveness Threats and Management Challenges*. Tese de Doutoramento. Gent: Universiteit Gent
- Denzin, N. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill
- Denzin, N. (2002). *Interpretive Interactionism*. 2nd edition. London: Sage
- Denzin, N. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research* 6(2), 80-8
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (2011). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (eds). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp 1- 20.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.) (1994), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Dewey, J. (1931). *Philosophy and civilization*. New York: G. P. Putnam's Sons
- Dias-Sardinha, I., e Reijnders, L. (2005). Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: A balanced scorecard approach. *Business Strategy and the Environment* 14, 73–91
- Dias, A. (2009). *O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal*. [Em linha]. Disponível em: http://www.otoc.pt/downloads/files/1272993550_111-150.pdf [acedido em 2003.06.06].
- DJSI (2004). *Dow Jones Sustainability Indices' corporate sustainability definition*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>
- Donaldson T. e Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65-92.
- Doty, D. e Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review* 19 (2), 230-251
- Dowling, W. (1975). Conversation with J. Irwin Miller. *Organizational Dynamics* 4, 31–48
- Drucker, P. (1984). The Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review* 26, 53–63.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., e Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 114(1), 155-169
- Dufour, B. (2015). *State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context*. [Apresentação] 5th EMES International Research Conference On Social Enterprise. Helsínquia, 3 July 2015
- Dunphy, D. , Griffiths, A. e Benn, S., (2014). *Organisational Change for Corporate Sustainability*. 3rd edition. London and New York: Routledge
- Dunphy, D. Griffiths, A. e Benn, S. (2003). *Organisational change for corporate sustainability* . London: Routledge
- Durden, C.(2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21, pp. 671–694
- Dyllick, T. e Muff, K., (2014). *The Business Sustainability Typology*. [Em linha]. Disponível em: SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2368735> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2368735> [Acesso em: 2014.11.17]
- Dyllick, T., e Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy & the Environment* 11 (2), 130–141.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. e Jackson, P. (2008). *Management Research*. London: SAGE.
- Eccles, R., e Serafeim, G. (2013). The performance frontier. Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review* May, 50-60.
- Eccles, R., Ioannou, I., e Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science* 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R., Ioannou, I., e Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance (Working Paper No. 12-035)*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Eccles, R., Krzus, M., e Ribot, S. (2015). Models of Best Practice in Integrated Reporting 2015. *Journal of Applied Corporate Finance* 27(2), 103–115.
- Eccles, R., Miller Perkins, K., e Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review* 53(4), 43-50.
- Eckstein, H. (1975) (1992). Case Studies and Theory in Political Science. In: Eckstein, H. (Ed.). *Regarding Politics: Essays on Political Theory, Stability, and Change*. Berkeley: University of California Press.
- EDP Renováveis SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP Renováveis SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP R [Em linha]. Disponível em <https://www.edpr.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]

- EDP-Energias de Portugal SA (2012) *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- EDP-Energias de Portugal SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP [Em linha]. Disponível em www.edp.com [Acesso em: 2017.10.03]
- Edwards, R., e Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?*. London: Bloomsbury Academic
- Eells, R., e Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. (3rd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin
- EFFAS – European Federation of Financial Analysts Societies (2010). *KPIs for ESG 3.0. DVFA Society of Investment Professionals in Germany in conjunction with EFFAS European Federation of Financial Analysts Societies*. Frankfurt. [Em linha]. Disponível em: http://www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2011/07/KPIs_for_ESG_3_0_Final.pdf [Acesso em: 2014.11.17]
- EFFAS (2009). *KPIs for ESG (A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation)*. Version 1.2.. Frankfurt am Main : The European Federation of Financial Analysts Societies
- Eilbert, H., e Parket, I. R. (1973, August). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons* 16, 5-14.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1999). Strategy as Strategic Decision Making. *Sloan Management Review* 40(3), 65-72.
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation - Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36, 90-100.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford: Capstone
- Emerson (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review* 45(4), 35-51
- Enquist, B., Johnsson, M. e Skalen, P. (2006). Adoption of corporate social responsibility – incorporating a stakeholder perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 3(3), 188-207.
- Epstein, M. (2004). The identification, Measurement, and reporting of Corporate social impacts: past, Present, and future. *Advances in Environmental Accounting and Management* 2, 1–29
- Epstein, M. (2008). *Making sustainability work*. Sheffield, UK: Greenleaf
- Epstein, M. e Buhovac, A., (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. NY: Berrett-Koehler Publishers
- Epstein, M. e Manzoni, J. (2006). *Performance measurement and management control: improving organizations and society*. Amsterdam: Elsevier JAI Press
- Epstein, M. e Roy M. (2004). Improving the Performance of Corporate Boards: Identifying and Measuring the Key Drivers of Success. *Journal of General Management* 29(3), 1-23
- Epstein, M. e Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning* 34, 585–604.
- Epstein, M. e Roy, M. (2002). *Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards*. Ottawa-Canada: . The Society of Management Accountants of Canada
- Epstein, M. e Roy, M. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management* 29(1), 15–31
- Epstein, M. e Widener, S. (2011). Facilitating Sustainable Development Decisions: Measuring Stakeholder Reactions, *Business Strategy and the Environment* 20, 107-123.
- Epstein, M. e Wisner, P. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management* 11, 1-10
- Epstein, M. e Wisner, P. (2005). Actions and measures to improve sustainability. In: Epstein M. e Hanson K. (eds). *The Accountable Corporation*. Westport, CT: Praeger
- Epstein, M. J. e Roy, M. (2007). Implementing a corporate environmental strategy: establishing coordination and control within multinational companies. *Business Strategy and the Environment* 16, 389-403
- Epstein, M., Wisner, P. (2005). Managing and controlling for environmental performance: Evidence from Mexico. *Advances in Accounting* 14, 115–136.
- Epstein, M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review* 29, 99-114.
- Ethical Performance (2003). *Introduction: Defining Corporate Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ethicalperformance.com/bestpractice/archive/1001/introduction.html> [Acesso em: 23.11.2013].
- Ethics in Action Awards (2003). *What is Corporate Social Responsibility?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.ethicsinaction.com/whatiscsr/qanda.html> [Acesso em: 23.11.2013].
- European MultiStakeholders Forum on CSR (2004). *Final report: final results and recommendations*. 29 June 2004. [Em linha]. Disponível em: http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm [Acesso em: 23.11.2013].

- Eurostat (s/d). *Dados estatísticos dos estados membros*. [Em linha]. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat>
- EVPA- European Venture Philanthropy Association. (2012). *A Practical Guide to measuring and managing impact*. +[Em linha]. Disponível em: http://www.oltventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf [Acesso em: 23.11.2013].
- Faria, M. (2007). *Manuel de Mello*. Lisboa:Ed. Inapa
- Farmer, M., e Randall, A. (1998). The Rationality of a Safe Minimum Standard. *Land Economics* 74 (3), 287-302.
- Fehr, E. e Gächter, S. (2000). Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. *The American Economic Review* 90(4), 980-994
- Ferguson, D., (2009). *Measuring Business Value and Sustainability Performance Enhancing*. Doughty Centre Corporate Responsibility, Cranfield University School of Management. [Em linha]. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/ccr/> [Acesso em: 23.11.2013].
- Ferreira, A., e Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20, 263-282
- Figge F. (2001). Environmental value added – ein neues Maß zur Messung der Öko-Effizienz. *Zeitschrift für Angewandte Umweltforschung* 14(1-4), 184-197.
- Figge F. (2005). Value-Based Environmental Management. From Environmental Shareholder Value to Environmental Option Value. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Corp. Soc. Responsib. *Environ. Mgmt.* 12, 19-30
- Figge F. e Hahn T. (2002a): *Sustainable Value Added – Measuring Corporate Sustainable Performance Beyond Eco-Efficiency*. 2nd, revised edition. Lüneburg: Center for Sustainability Management.
- Figge F. e Hahn T. (2002b). *Sustainable Value Added. [Apresentação] Greening of the Industry Network Conference 2002*. Gothenburg, Sweden, 23-26 June.
- Figge F. e Hahn T. (2004a). Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics* 48, 173– 187
- Figge F. e Hahn T. (2004b). Value-oriented impact assessment: the economics of a new approach to impact assessment. *Journal of Environmental Planning and Management* 47(6), 921 — 941
- Figge F. e Hahn T. (2008). Sustainable investment analysis with the sustainable value approach—a plea and a methodology to overcome the instrumental bias in socially responsible investment research. *Progress in Industrial Ecology* 5 (3), 255–272.
- Figge F. e Hahn T. (2009). Not measuring sustainable value at all: a response to Kuosmanen and Kuosmanen. *Ecological Economics* 69 (2), 244–249
- Figge F. e Hahn T. (2013). Value Drivers of Corporate Eco-Efficiency: Management Accounting Information for the Efficient Use of Environmental Resources. *Management Accounting Research*, 24, 387-400
- Figge, F., Barkemeyer, F., Hahn, T., Liesen, A., (2006a). *Sustainable Value of European Industry A Value-Based Analysis of the Environmental Performance of European Manufacturing Companies. FULL VERSION*. [Em linha]. Disponível em: www.advance-project.org/downloads/theadvanceguidetosustainablevaluecalculations.pdf [Acesso em: 2013.09.27]
- Figge, F., Barkemeyer, F., Hahn, T., Liesen, A., (2006b). *The ADVANCE Guide to Sustainable Value Calculations: A practitioner handbook on the application of the Sustainable Value approach*. [Em linha]. Disponível em: www.advance-project.org/downloads/theadvanceguidetosustainablevaluecalculations.pdf. [Acesso em: 2013.09.27]
- Fiksel, J., McDaniel, J. e Mendenhall, C. (1999). *Measuring Progress Towards Sustainability: Principles, process, and best practices*. [Apresentação] Greening of Industry Network Conference. Battelle Memorial Institute, Life Cycle Management Group Columbus Ohio. Em linha] Disponível em: <http://economics.com/images/Sustainability%20Measurement%20GIN.pdf> [Acesso em: 2014.03.29]
- Financial Accounting Standards Board (2006). *Statement of Financial Accounting Concepts No. 2, Qualitative Characteristics of Accounting Information*. Financial Accounting Standards Board (FASB).
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics* 52 (4), 391–400
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 1, 38-46.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. e Voss, C., (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: The Chartered Institute of Management Accountants
- Flick, U. (1988). Qualitative Forschung - Perspektiven für die Psychologie Bericht über die Arbeits-gruppe (zus. m. L. v. Rosenstiel). In Schönplüg, W. (Eds.) *Bericht über den 36. Kongreß der Dt. Ges. f. Psycho-lo-gie (Band II)*. Göttingen: Hogrefe.
- Flick, U. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. London: Sage.
- Florman, M., Klingler-Vidra, R. e Facada, M. (2016). *A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform*. LSE Enterprise Working Paper # 1602. February 2016. London: London School of Economics.
- Floyd, S. e Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal* 13(5), 153-167.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* 12(2), 219-245.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. IN: Denzin, N. e Lincoln, Y. (eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 4th Edition. Thousand Oaks: Sage
- Foddy, W. (1993). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires Theory and practice In social research*. Cambridge: Cambridge University Press
- Fontana, A. e Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. In: Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *The SAGE handbook of qualitative research*. 3rd edn. Thousand Oaks: SAGE, pp. 695–727.
- Foran T. (2001). *Corporate Social Responsibility at Nine Multinational Electronics Firms in Thailand: a Preliminary Analysis, report to the California Global Corporate Accountability Project*. Berkeley, CA: Nautilus Institute for Security and Sustainable Development
- Frederick W., Post, J., e Davis K. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 7th edn. London: McGraw-Hill.
- Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review* 2, 54-61.
- Frederick, W. (1986). Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review* 28(2), 126-141
- Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society* 33(2), 150-164
- Frederick, W. (1998). Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: a naturological view of the corporate social role. *Business Society* 37, 358
- Frederick, W. (2016). Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. *Front Psychology* 7, 129
- Frederiksen, C. S., e Nielsen, M. E. J. (2013). The Ethical Foundations for CSR. In: J. O. Okpara, & S. Idowu (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. Berlin: Springer Publishing Company. Pp. 17-33
- Freeman R. e Velamuri, S. (2005). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1186223> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223> [acedido em 2013.04.03].
- Freeman, R. e Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 25(3), 88–106.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publisher
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409–421.
- Freeman, R. (2005). The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach. In: K. Smith e M. Hitt, (eds.) *Great Minds in Management*, Oxford: Oxford University Press
- Freeman, R. (2007). *Managing for stakeholders*. Olsson Center Working Papers. The Darden School. Virginia: University of Virginia
- Freeman, R. e McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management [Internet]. Darden Business School Working Paper No. 01-02*. [Em linha]. Disponível em: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> [Acesso em 2013.04.11]
- Freeman, R., (com Jeffrey Harrison, Andrew Wicks, Bidhan Parmar, Simone De Colle). (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, New York : Cambridge University Press
- Freeman, R., Phillips, R., Harrison, J. e Wicks, A. (2005). *Managing For Stakeholders*. Olsson Center Working Papers. The Darden School. Virginia: University of Virginia.
- Freeman, R., Wicks, A. e Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*. 15(3), 364–369.
- Freeman, R., e Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 25 (3), 88–106.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* 33(30), 122-5
- Frith, H., e Gleeson, K. (2004). Clothing and Embodiment: Men Managing Body Image and Appearance. *Psychology of Men & Masculinity* 5(1), 40-48.
- Galbraith, J. e Kazanjian, R. (1986). *Strategy implementation: Structure, systems, and process*. West Pub Co.: St. Paul.
- Galbreath, J. (2009). Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management* 21, 511–525.
- Galp Energia SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Galp Energia SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Galp Energia SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Galp Energia SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]

- Galp Energia SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Galp Energia SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Galp Energia SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: Galp [Em linha]. Disponível em <https://www.galp.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51-71.
- Gasparatos, A. e Scolobig, A. (2012). Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics* 80, 1-7
- Geddes, B. (1990). How the cases you choose affect the answers you get: Selection bias in comparative politics. In: Stimson, J, (ed). *Political analysis*, vol. 2, Ann Arbor: University of Michigan Press. pp.131-50.
- Gendron C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature manageriale. *Cahier du CRISES*, n° 0004
- George, A. L., e Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gerring, J. (2001). *Social Science Methodology: A Criterial Framework*. Cambridge: Cambridge University Press
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *Political Science Review* 98(2)
- Gerring, J. (2005). *Case Study Research: Principles and Practices*. 1st ed.. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. 2nd ed.. Cambridge: Cambridge University Press
- Gerring, J. (2016). *Case Study Research: Principles and Practices*. 3rd ed.. Cambridge: Cambridge University Press
- Ghauri, P. (2003). A framework for international business negotiations. *International business negotiations* 2 (1), 3-22
- Ghauri, P. (2005). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide*. 3rd ed.. New Delhi: Pearson Education India.
- Ghauri, P. e K. Grønhaug (2002). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Harlow, UK: Financial Times and Prentice Hall.
- Gigauri, I. (2012). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Purchase Decision. *Journal of Educational and Social Research* 2(9)
- Gjølberg, M. (2009a). Measuring the immeasurable?: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management* 25 (1) , 10-22
- Gjølberg, M. (2009b). The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies?. *Socio-Economic Review* 7(4), 605–637
- Gjølberg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”. *Regulation & Governance* 4(2)
- Gladwin, T., Kennelly, J., e Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implication for management theory and research. *Academy of Management Review* 20, 874-907
- Global Corporate Social Responsibility Policies Project (2003). *A Role for the Government – Issues at Hand*, Kenan-Flagler Business School of the University of North Carolina, Chapel Hill. [Em linha]. Disponível em: http://www.csrpolicies.org/CSRRoleGov/CSR_Issue/csr_issue.html [Acesso em: 2013.04.14].
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *Normas e procedimentos*[Em linha]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx> [Acesso em: 2012.11.17]
- Globescan/BSR (2015). *BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Survey 2015*. BSR. [Em linha]. Disponível em: <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/bsr-globescan-survey-2015> [Acesso em: 2016.04.14].
- Godfrey, L., e Todd, C., (2001). *Defining Thresholds for Freshwater Sustainability Indicators within the Context of South African Water Resource Management*. 2nd WARFA/ Waternet Symposium: Integrated Water Resource Management: Theory, Practice, Cases. Cape Town, South Africa. [Em linha]. Disponível em: <http://www.waternetonline.ihe.nl/aboutWN/pdf/godfrey.pdf>. [Acesso em: 2014.05.18].
- Goldkuhl, G. (2004). Meanings of pragmatism: Ways to conduct information systems research. In: Proceedings of the 2nd International Conference on Action in Language, Organisations and Information Systems, ALOIS-2004, 17-18 March, 2004, Linköping University, Sweden
- Goldkuhl, G. (2012). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems* 21 (2), 135-146.
- Gond, J. e Crane, A. (2009). Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm. *Business & Society* 48(3), 446-507.
- Gond, J. e Herrbach, O. (2006). Social Reporting as an Organisational Too? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics* 65(4), 359-371.
- Gond, J. e Matten, D. (2007). *Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist trap*. No. 47-2007 ICCSR Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility Nottingham University Business School. Nottingham: Nottingham University
- Gond, J. e Moon, J. (2011a). Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. In: Gond, J. e Moon, J. (Eds.). *Corporate Social Responsibility: A Reader* New York: Routledge. pp. 1-28.
- Gond, J. e Moon J. (2011b). *Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an*

- Essentially Contested Concept*. No. 59-2011 ICCSR Research Paper of the International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School. Nottingham: Nottingham University
- Gond, J. e Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion* 205(Jan/Fev), 93.
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. e Moon, J. (2012). Configuring management control system: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23, 205–223
- Gond, J., Kang, N. e Moon, J. (2011). The Government of Self Regulation: On the Comparative Dynamics of Corporate Social Responsibility. *Economy & Society* 40, 640-671.
- Gossling, T. e Vocht, C. (2007). Social Role Conceptions and CSR Policy Success. *Journal of Business Ethics* 47(4), 363–372.
- Government of Canada (2006). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [Em linha]. Disponível em: www.strategis.ic.gc.ca/csr [Acesso em: 2014.09.17]
- Goyal, P., Rahman, Z. e Kazmi, A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: literature review and future research agenda. *Management Decision* 51 (2), 361-379.
- Graham R. e Bertels, S. (2008). A Strategic Sustainability Framework. *Greener Management International* 54, 57-67.
- Gray, R. (2009). Social and environmental accounting and reporting: From ridicule to revolution? From hope to hubris?. *Issues in Social and Environmental Accounting* 2(1), 3-18.
- Gray, R., Owen, D. e Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice-Hall
- Greene, J. (2000). Understanding social programs through evaluation. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 2nd. ed.. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.981- 999.
- Greene, J. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Greene, J. (2009). *Evidence as “proof” and evidence as “inkling”. What counts as credible evidence in applied research and evaluation practice?*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Greene, J. (2015). Preserving distinctions within the MMR merger. In: S. Hesse-Biber, S. e Johnson, R. (Eds.). *Oxford handbook of multiple and mixed methods research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Greene, J. e Caracelli, V. (2003). Making Paradigmatic Sense of Mixed Methods Inquiry. In: Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage
- Greene, J. e Caracelli, V. (Eds.) (1997). *Advances in Mixed-Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Greene, J. e McClintock, C. (1985). Triangulation in evaluation: Design and analysis issues. *Evaluation Review* 9, 523-545.
- Greene, J., Caracelli, V. e Graham, W. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 11(3), 255-274
- Grewatsch, S., Rohrbeck, R., e Madsen, H. (2013). *Strategic corporate sustainability: Towards an integrated strategy typology*. [Apresentação] Corporate Responsibility Research Conference 2013, Graz, Austria, 11th –13th September
- Grix, J. (2004). *The foundations of research*. London: Palgrave Macmillan.
- Guba E. (Ed.). *The paradigm dialog*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E. e Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 105-117.
- Guba, E. e Lincoln, Y.S. (2005) Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.191-215.
- Gulham, E. (2000). Editorial - Evidence-Based practice and professional credibility. *Physiotherapy Theory and Practice* 14, 65 - 67
- Günther, E., Endrikat, J. e Günther, T. (2016). Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production* 136, 147-171.
- Hahn, T. (2015). Reciprocal stakeholder behavior: A motive-based approach to the implementation of normative stakeholder demands. *Business & Society* 54 (1), 9-51
- Hahn, T. e Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics* 104(3), 325-45
- Hahn, T., e Scheermesser, M. (2005). *Nicht überall, wo Nachhaltigkeit draufsteht, ist auch Nachhaltigkeit drin Ergebnisse einer Online-Befragung zum Nachhaltigkeitsengagement deutscher Unternehmen*. Working paper 12/2004. Institute for Futures Studies and Technology Assessment. Berlin. [Em linha]. Disponível em: www.interscience.wiley.com [Acesso 2015.05.21]
- Hahn, T., Figge, F., e Barkemeyer, R. (2007). Sustainable value creation among companies in the manufacturing sector. *International Journal of Environmental Technology and Management* 7, 496–512.
- Hahn, T., Figge, F., Liesen, A. e Barkemeyer, R. (2010). Opportunity cost based analysis of corporate eco-efficiency: A methodology and its application to the CO2-efficiency of German companies. *Journal of Environmental Management* 91(10), 1997-2007
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. e Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics* 127 (2), 297-316
- Haigh, M. e Jones, M. (2004). *The drivers of corporate social responsibility: a critical review*. Working paper, Ashridge Business School UK - <http://www.ashridge.org.uk>. [Em linha]. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.6764&rep=rep1&type=pdf> [Acesso em: 2014.07.26]

- Haigh, N. e Hoffman, A. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* 41, 126-134
- Haigue, M. (2007). A critical review of relations between corporate responsibility research and practice. *EJBO* 12 (1)
- Halcomb, E. e Hickman, L. (2015). Mixed methods research. *Nursing Standard: promoting excellence in nursing care* 29(32), 41-47.
- Hallahan, K. (2001). The Dynamics of Issues Activation and Response: An Issues Processes Model. *Journal of Public Relations Research* 13(1), 27-59
- Haller, A. e Stolowy, H. (1998). Value added in financial accounting: A comparative study of Germany and France. *Advances in International Accounting: a research annual* 11, 23-51
- Halme, M. (2007). *Something good for everyone? Investigation of three corporate responsibility approaches*. Working Papers W-435 from Helsinki School Of Economics. Helsinki: Helsinki School Of Economics
- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J. e Kuisma, M. (2014). *Many ways to Rome: Exogenous and endogenous pathways to environmental and social performance*. [Apresentação] 74th Annual Meeting of the Academy of Management, 2014, Philadelphia, 1-5 August
- Hambrick, D. e Chen, M. (2008). New Academic Fields as Admittance-Seeking Social Movements: The Case of Strategic Management. *Academy of Management Review* 33(1), 32-54
- Hannan, M.T. e Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49, 149-164
- Hansen, E. e Reichwald, R. (2009). *Measuring sustainability by environmental innovativeness: results from action research at a multinational corporation in germany. A Working paper*. Muenchen: Technische Universitaet Muenchen-TUM Business School Institute for Information
- Hansen, E. e Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics* 133(2), 193–221
- Harrison, J. e Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23(1), 97-124
- Hart, S. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review* 75(1), 66–76.
- Hart, S. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's*. New Jersey: Wharton School Publishing
- Hart, S. e Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17(2), 56-67
- Harte, M. (1995). Ecology, sustainability and environment as capital. *Ecological Economics* 15(2) 157-164
- Hartmann, F., Perego, P. e Young, A. (2013). *Carbon Accounting: Challenges for Research in Management Control and Performance Measurement*. [Em linha]. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2347407> [Acesso em: 2015.06.23]
- Hartwick, J. (1978). Substitution among exhaustible resources and inter-generational equity. *Rev. Econ. Stud.* 45, 347-354.
- Hartwick, J. e Olewiler, N. (1998). *The economics of natural resource use*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hatch, M. e Cunliffe, A. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2nd edition. New York, NY: Oxford University Press.
- Hawn, O. e Ioannou, I. (2014). Redefining the strategy field in the age of sustainability. [Em linha]. Disponível em: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2429870> [Acesso em: 2015.04.22]
- Hay, C. (2002). *Political analysis: a critical introduction*. Basingstoke: Palgrave
- Hayes, N. (1997). Theory-led thematic analysis: Social identification in small companies. In: Hayes, N. (Ed.). *Doing qualitative analysis in psychology*. Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis. pp. 93-114
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*. Cleveland: The Press of Case Western Reserve University.
- Heath, R. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Changes*. London: Sage
- Heath, R. (2002). Issues management: its past, present and future. *Journal of Public Affairs* 2(4), 209-214
- Hediger, W. (2000). Sustainable Development and Social Welfare. *Ecological Economics* 32(3), 481-492.
- Hellmann, G. (2002). Der “deutsche Weg”, *Internationale Politik*, 9.
- Helminen, R. (2000). Developing tangible measures for eco-efficiency: the case of the Finnish and Swedish pulp and paper industry. *Business Strategy and the Environment* 9(3), 196-210.
- Henri, J. e Journault, M. (2010). Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society* 35, 63–80
- Henriques, A. (2010). ISO 26000: A Standard for Human Rights?, Sustainability Accounting, *Management and Policy Journal* 1, 103–105.
- Henriques, I. e Sadowsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance. *Academy of Management Journal* 42 (1), 87-99.
- Herrera, A, Alcañiz, E. e Pérez, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales* 27(118) , 115-137.
- Heslin, P. e Ochoa, J. (2008). Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics* 37, 125-144.

- Hesse-Biber, S. (2010). *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. New York, NY: Guilford.
- Hesse-Biber, S. e Johnson, R. (2015). *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry*. Oxford : Oxford University Press.
- Heugens, P. e Scherer, A. (2010). When Organization Theory Met Business Ethics: Towards Further Symbiose. *Business Ethics Quarterly* Vol. 20(4), 643-672
- Heugens, P., e Dentchev, N. (2007). Taming Trojan horses: Identifying and mitigating corporate social responsibility risks. *Journal of Business Ethics* 75, 151-170.
- Heugens, P., Kaptein, M., e van Oosterhout, J. (2007). Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue. *Journal of Management Studies* 45(1), 100-121.
- Heyvaert, M., Hannes, K., Maes, B. e Onghena, P. (2013). Critical Appraisal of Mixed Methods Studies. *Journal of Mixed Methods Research* 7(4), 302-327
- Hillman, A., e Keim G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal* 22(2), 125-139
- Hockerts, K. (1996). *The sustainability radar (STAR), a step towards corporate sustainability accounting, discussion paper*. London: New economics Foundation.
- Hockerts, K. (1999). The sustainability radar – a tool for the innovation of sustainable products and services. *Greener Management International* 25, 29-49
- Hockerts, K. (2001). *Corporate sustainability management towards controlling corporate ecological and social sustainability*. [Apresentação] 9th international conference of greening of industry network. Bangkok, 21-25 January.
- Hockerts, K., Casanova, L., Gradillas, M., Sloan, P. e Crone Jensen, E. (2008). *An Overview of CSR Practices. Response Benchmarking Report*. Working Paper 2008/67/ST INSEAD Working Paper Series. Fontainebleu: INSEAD.
- Holland, J. e Ramazanoglu, C. (1994). Coming to conclusions: power and interpretation in researching young women's sexuality. In: M. Maynard & J. Purvis (Eds) *Researching Women's Lives from a Feminist Perspective*. London: Taylor and Francis. pp. 125-148
- Holliday, A. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage
- Holmes, R. e Watts, P. 2000. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development
- Hookway, C. (2012). *The Pragmatic Maxim: Essays on Peirce and Pragmatism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London: Macmillan
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. London: Earthscan.
- Hossain, A. (2017). Value Added Statement: A Part of Social Responsibility Reporting. *Journal of Finance and Accounting* 5(2), 74-79
- Howe, K. (1988). Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard. *Educational Researcher* 17(10), 10-16.
- Howe, K. (1992). Getting over the quantitative-qualitative debate. *American Journal of Education* 100(2), 236-256.
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hrebiniak, L. e Joyce, W. (2001). Implementing strategy: An appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M. (Ed.). *The Blackwell Handbook Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment* 18(3), 177-191.
- Hunt, S. e Hansen, J. (2011). The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth. In: P Maclaran, M Saren, B Stern, M Tadajewski (Eds.). *The SAGE Handbook of Marketing Theory*. London: SAGE, pp. 111-127.
- Husted B., e Allen, D. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning* 40(6), 594-610.
- Husted, B. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business and Society* 39(1), 24-48
- Husted, B. e Allen, D. (2001). *Toward a Model of corporate social strategy formulation*. [Apresentação] Social Issues in Management Division, Academy of Management Conference. Washington, D.C., 5-10 August
- Hyde, K. (2000). Recognising deductive process in qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal* 3(2), 82-89
- Ihlen, Ø. (2013). Corporate social responsibility. In: Heath, R. (Ed.). *Encyclopedia of public relations*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 206-211
- Illge, Hahn e Figge (2008). *Applying and Extending the Sustainable Value Method related to Agriculture – an Overview*. [Apresentação] European Association of Agricultural Economists (EAAE)'s 2008 International Congress. Ghent, Belgium, August 26-29. [Em linha]. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/record/44441?ln=en> [Acesso em : 2014.02.09]
- IndianNGOs.com. 2003. *Corporate Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.indianngos.com/corporate/members/researcha.htm> [Acesso em: 2012. 05.22].
- Institut de L'énergie et de l'environnement de la Francophonie – IEPF (2007). *Responsabilité Sociétale - Terminologie en français de la R.S. pour le développement durable*. IEPF. 2007. [Em linha]. Disponível em: <https://www.ifdd.francophonie.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=256> [Acesso em: 2013. 06.08].

- Institute of Chemical Engineers (IChemE). (2003). *The sustainability metrics*. [Em linha]. Disponível em http://www.icheme.org/communities/subject_groups/sustainability/*/media/Documents/Subject%20Groups/Sustainability/Newsletters/Sustainability%20Metrics.ashx. [Acesso em: 2011.07.11]
- Instituto Nacional de Estatística (s/d) INE. *Portal do Instituto Nacional de Estatística - Contas Nacionais - SEC2010, base 2011*. [Em linha] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cnacionais&xlang=pt
- Instituto Ethos Brasil (s/d). Cronologia. [Em linha]. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/categoria/publicacoes/> [Acesso em: 2012.06.09]
- Instituto Português de Corporate Governance (s/d). Marcos históricos de desenvolvimento. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cgov.pt/> [Acesso em: 2013.05.16]
- Instituto Europeu de Corporate Governance (s/d). Marcos históricos de desenvolvimento. [Em linha]. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=414 [Acesso em: 2013.05.16]
- International Business Leaders Forum – IBLF (2003). *IBLF Members*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/g1.html> [Acesso em: 2013.05.16]
- International Organization for Standardization – ISO (2005). *The ISO Survey – 2005*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html> [Acesso em: 2012.05.16]
- International Organization for Standardization – ISO (2010). *ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility*. Geneve, Suisse: ISO
- Ioannou, I. (2014) When do spinouts enhance parent firm performance? Evidence from the US automobile industry 1890-1986. *Organization Science* 25(2), 529-551
- Ioannou, I. e Serafeim, G. (2010). *What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-level Institutions*. HBS Working Paper Series 11-016. Harvard: Harvard Business School
- Ioannou, I. e Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation level institutions. *Journal of International Business Studies* 43(9), 834–64.
- Ivankova, N., Creswell, J. e Stick, S. (2006). Using mixed methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods* 18(1), 3-20.
- Jackson, E. e Hajri, K. (2009) *Measuring the Blended Value of Corporate Social Responsibility and Social Enterprise*. [Apresentação] Canadian Evaluation Society Annual Conference. Ottawa, 2nd June
- Jackson, P. e Hawker, B. (2001). *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc> [Acesso em: 2013.05.27].
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review* 112(1), 1-27
- James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for some Old Ways of Thinking*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- James, W. (1920). *Collected Essays and Reviews*. New York: Russell & Russell.
- Jerónimo Martins SGPS SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jerónimo Martins SGPS SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: JM [Em linha]. Disponível em <https://www.jeronimomartins.com> [Acesso em: 2017.10.03]
- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly* 24(4), 602-611
- Johnson, G. e Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. 6th edition. New York: Prentice Hall.
- Johnson, R. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Johnson, R. (2014). *Mixed methods research design and analysis with validity: A primer*. Department of Professional Studies, University of South Alabama, USA. [Em linha]. Disponível em: <http://zebip.ph-weingarten.de/fileadmin/redaktuere/Subdomains/Zentrum fuer Innovation und Professionalitaet/Prof. Dr. Burk e Johnson Mixed Methods PRIMER.pdf> [Acesso em: 2016.03.27]
- Johnson, R. e Gray, R. (2010). A history of philosophical and theoretical issues for mixed methods research. In: *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Tashakkori, A. and Teddlie, C. (Eds) Thousand Oaks: Sage, 69-94.
- Johnson, R. e Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. 5th edition. Thousand Oaks, Calif: SAGE
- Johnson, R. e Christensen, L. (2016). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. 6th edition.

- Thousand Oaks, Calif: SAGE .
- Johnson, R. e Gray, R. (2010). A history of philosophical and theoretical issues for mixed methods research. In: Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 69-94
- Johnson, R. e Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher* 33(7), 14–26.
- Johnson, R. e Turner, L. A. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. In: Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: Sage. pp. 297-319
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A. e Turner L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* 1(2), 112–133.
- Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility Concept and Discourse. *Business and Society* 35 (1), 7-41.
- Jones, M. (2008). *Disrobing the Emperor: Mainstream CSR Research and Corporate Hegemony*. Working Paper Ashridge Business School and Maastricht School of Management. Ashdrige: Ashridge Business School.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review* 22(3), 59-67.
- Jones, T., Felps, W. e Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review* 32(1), 137-155.
- Jonker, J. e de Witte, M. (2006). *Management models for corporate social responsibility*. Berlin: Springer.
- Kakabadse, N., Rozuel, C. e Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*. 1(4), 277–302.
- Kang, Y. (1995). *Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems*. Tese de Doutoramento. University of Pittsburgh.
- Kang, Y. e Wood D. (1995). Before-profit corporate social responsibility turning the economic paradigm upside-down. In: Nigh, D., Collins, D. (Eds.), *Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association of Business and Society, IABS, Vienna*, pp. 408–418.
- Kanter, R. (1999). *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Most Difficult Problems*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan A. (1964). *The conduct of inquiry: methodology for behavioral science*. San Francisco, CA: Chandler
- Kaplan, R. e Norton D. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Norton D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992), The Balanced ScoreCard – Measures that drive performance. *Harvard Business School Press* 71(9), 71-79.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2001a). The Strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Review Press
- Kaplan, R. e Norton, D. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* 82(2), 52-63.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaptein, M. e Wempe, J. (2002). *The balanced company: a theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kasemir, B., Süess, A. e Zehnder, A. (2001). The next unseen revolution. Pension fund investment and sustainability. *Environment* 43(9), 8-19.
- Kathleen M., Collins, T. , Onwuegbuzie, A. e Jiao Q. (2007). A Mixed Methods Investigation of Mixed Methods Sampling Designs in Social and Health Science Research. *Journal of Mixed Methods Research* 1(3), 267-294
- Katsoulakos, P. e Katsoulakos, Y. (2006). *The value, responsiveness and responsibility dimensions of strategic management*. A 4CR working paper C1.4. [Em linha] Disponível em: www.4CR.org [Acesso em: 2013.10.03]
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A. e Williams, L. (2004). *A historical perspective of CSR*. White paper SFAID
- Katsoulakos, P., Sapouna, T. e Zevgolis, D. (2004). *CSR Classification and Corporate Sustainability Indicators*. CSRQuest Sustainability Framework White Paper CA1B. [Em linha] Disponível em: <http://www.csrquest.net/uploadfiles/1B.pdf>. [Acesso em: 2012.06.12]
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: how business strategies add value*. New York: Oxford University Press
- Keeble, J., Topiol, S., e Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics* 44(2), 149–158.
- Kelle, U. e Erzberger, C. (2004). Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition. In: U. Flick, E. Kardorff & I. Steinke (Eds.). *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage
- Kemp, V., Stark, A., e Tantrum, J. (2004). *To Whose Profit?(ii): Evolution-Building Sustainable Corporate Strategy*. WWF-UK.. Weyside Park, Godalming, Surrey: Panda House
- Keppler, J. (2007). *Theory and measurement of externalities*. [Apresentação] University Paris–Dauphine, 31 October

- Ketokivi, M. e Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. A technical note. *Journal of Operations Management* 32, 232–240
- Khoo, H. e Tan, K. (2002). Using the Australian Business Excellence Framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9(4), 196-205.
- Khoury, G., Rostami, J. e Turnbull, J. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- Kilcullen, M. e Kooistra, J. (1999). At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review* 27(2), 158–178.
- King, N. (1994). The Qualitative Research Interview. In: Cassel, C. & Symon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage Publications.
- Kleinhanss, W., Offermann, F. e Ehrmann, M. (2010). *Evaluation of the Impact of Milk quota. Case Study Germany. Report from the Johann Heinrich von Thuenen-Institut (vTi)*. [Em linha]. Disponível em: <http://purl.umn.edu/125737> [Acesso em: 2012.09.3].
- Koellner, T., Weber, O., Fenchel, M. e Scholz, R. (2005). Principles for sustainability rating of investment funds. *Business Strategy and the Environment*. 14(1), 54 –70.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In Goslin, D. (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally
- Kok, P., Wiele, T., McKenna, R., e Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics* 31(4), 285-297.
- Kolk A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring Multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment* 17(1), 1-15
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: from ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business* 51(1), 23–34
- Kolk, A., Hong, P., e van Dolen, W. (2010). Corporate social responsibility in China: An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment* 19, 289-303.
- Kolodinsky, J., Stewart, C. e Bullard, A. (2006). Measuring Economic and Social Impacts of Membership in a Community Development Financial Institution. *Journal of Family and Economic Issues* 27(1), 27-47
- Kotler, P., e Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J: Wiley.
- KPMG (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Geneve: KPMG.
- KPMG (2014). *Sustainable Insight: Unlocking the value of social investment*. Geneve: KPMG International Cooperative
- Krajnc, D. e Glavič, P. (2003). Indicators of sustainable production. *Clean Technol. Environ. Policy* 5, 279– 288.
- Krajnc, D. e Glavič, P. (2005a). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resour. Conserv. Recycl.* 43, 189– 208.
- Krajnc, D. e Glavič, P., (2005b). How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics* 55, 551–563
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. 3rd edition. California, CA: Sage Publications.
- Kuosmanen, T. e Kuosmanen, N., (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics* 69, 235–243.
- Kurtz, J., Jackson, L. e Fisher, W., (2001). Strategies for Evaluating Indicators Based on Guidelines from the Environmental Protection Agency's Office of Research and Development. *Ecological Indicators* 1, 49-60.
- Kurucz, E., Colbert, B. e Wheeler, D. (2008). The business case for Corporate Social Responsibility. In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press
- Kuzel, A. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In: Crabtree, B. & Miller, W. (Eds.). *Research methods for primary care, Vol. 3. Doing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 31-44
- Kvale, S. (2007) *Doing Interviews*. Thousand Oaks: Sage
- Labuschagne, C., Brent, A. e Van Erck, R. (2005). Assessing the Sustainability Performances of Industries. *Journal of Cleaner Production* 13, 373-385.
- Lantos, G. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18(7), 595-630.
- Laurie, H. e Sullivan, O. (1991). Combining qualitative and quantitative data in the longitudinal study of household allocations. *The Sociological Review* 39(1), 113-130.
- Lawrence, A., Weber, J. e Post, J. (2005). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. 11th edition. New York: McGraw-Hill.
- Lea, R. (2002). *Corporate Social Responsibility: IoD Member Opinion Survey*. London: The Institute of Directors.
- LeCompte, M. e Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. 2nd edition. New York: Academic Press.
- Ledingham, J. e Bruning, S. (1998). Relationship management and public relations: Dimensions of an organization–public relationship. *Public Relations Review* 24, 55–65.

- Lee, K. e Kim, J. (2011). Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry. *Business Strategy and the Environment* 20(8), 527-538.
- Lee, K. e Saen, R. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics* 140(1), 219-226.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and Road Ahead. *International Journal of Management Reviews* 10(1), 53-73.
- Leech, N. e Onwuegbuzie, A. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly* 22(4), 557-584.
- Leech, N. e Onwuegbuzie, A. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity* 43(2), 265-275.
- Leipziger, D. (2003). The corporate responsibility code book. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Lenssen G., Perrini F., Tencati A. e Lacy P., (2007). Corporate Responsibility and Strategic Management. Guest Editorial". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7(4), 344-354.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Li, S., Marquart, J. M., e Zercher, C. (2000). Conceptual issues and analytic strategies in mixed-method studies of preschool inclusion. *Journal of Early Intervention* 23(2), 116-132.
- Liang, H. e Renneboog, L., (2013). *The Foundations of Corporate Social Responsibility*. CentER Discussion Paper Series No. 2013-071. [Em linha]. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2371103> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2371103> [Acesso em: 2015.07.19]
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal* 18(2), 195-206.
- Liesen, A. Muller, F., Figge, F. e Hahn, T. (2009). *Sustainable Value Creation by Chemical Companies*. Belfast : Sustainable Value Research Ltd. > em www.SustainableValue.com [Acesso em: 2013.09.11]
- Liket, K. (2014). *Why 'Doing Good', is not Good Enough. Essays on social impact measurement*. Tese Doutoramant. Erasmus Inoveristy Rotterdam. [Em linha] Disponível em: ERIM Electronic Series Portal, <http://hdl.handle.net/1765/1> [Acesso em: 2015.04.12]
- Lincoln, Y. , Lynham, S. e Guba, E. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences, revisited. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp 97-128.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (2000). Paradigmatic controversies, con-tradictions, and emerging confluences. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 163-188.
- Linnenluecke, M. e Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change* 23, 382-391.
- Liu, X., Yang, J., Qu, S., Wang, L., Shishime, T. e Bao, C. (2012). Sustainable production: practices and determinant factors of green supply chain management of Chinese companies. *Business Strategy and the Environment* 21(1), 1-16.
- Lockett, A., Moon, J., e Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies* 43, 115-136.
- Loew, T. (2003). Environmental cost accounting: Classifying and comparing selected approaches. In: M Bennett, M., Rikhardsson, P. e Schaltegger, S. (Eds.). *Environmental management accounting - purpose and progress*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 41-56.
- Logsdon, J. e Yuthas, K. (1997). Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics* 16(12/13), 1213-1226.
- Logsdon, J., Reiner, M. e Burke, L. (1990). Corporate Philanthropy: Strategic Responses to the Firm's Stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 19 (2), 93-109.
- Lovejoy, A. (1963). *The Thirteen Pragmatisms, and Other Essays*. [Reprint]. NY: Greenwood Press.
- Lovejoy, A. (1908). The Thirteen Pragmatisms I, II. *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Method* 5(5-12), 29-39.
- Lueg, R., Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal* 34, 158-171
- Lydenberg, S. (2012). *On Materiality and Sustainability: The Value of Disclosure in the Capital Markets*. Initiative for Responsible Investment. Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University September 2012. [Em linha] Disponível em: www.sasb.org/wp-content/uploads/2012/10/On-Materiality-and-Sustainability.pdf [Acesso em: 2014.06.07]
- Maak, T. e Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational perspective. *Journal of Business Ethics* 66(1), 99-115.
- Maas, K. (2015). Social impact measurement: Towards a guideline for managers. In: Csutora, M. & Szerényi, Z.M. (Eds.), *Sustainability and Corporate Responsibility Accounting—measuring and managing business benefit*, Budapest: EMAN-EU 2008 Conference Proceedings.
- Maas, K. (2009). *Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement*. Tese de Doutoramato, Erasmus University Rotterdam
- Maas, K. e Boons, F. (2010). CSR as a strategic activity Value creation, redistribution and integration. In: Louche, C., Idowu, S., e Filho, W. (Eds.). *Innovative CSR*. GreenLeaf Publishing. eBook (PDF)
- Maas, K. e Liket, K. (2011a). Social Impact Measurement: Classification of Methods. In: Burritt, R., Schaltegger, S., Bennett,

- M., Pohjola, T. e Csutora, M. (Eds.). *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Netherlands: Springer. pp. 171–202
- Maas, K., e Liket, K. (2011b). Talk the walk: measuring the impact of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics* 100 (3), 445–464
- Maas, K., Schaltegger, S. e Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production* 136, 237–248
- MacLagan, P. (1998). *Management and Morality*. London: Sage
- Mahon, J., Heugens, P. e Lamertz, K. (2004). Social networks and non-market strategy. *Journal of Public Affairs* 4(2), 170–189
- Maignan, I., Ferrell, O. e Hult, T. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4), 455– 469.
- Maignan, I. Ferrel, O. e Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*. 39(9/10), 956.
- Maignan, I. e Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies* 33, 497–515.
- Maignan, I. e Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics* 23(3), 283 – 297.
- Mamede, P. e Gomes, C. (2014). Corporate Sustainability Measurement in Service Organizations: A Case Study From Portugal. *Environmental Quality Management* 23(3), 49–73
- Manne, H. e Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Maon F., Swaen V. e Lindgreen A. (2008). *Mainstreaming the corporate social responsibility agenda : A change model grounded in theory and practice*. Working Paper 08/22, IAG - Louvain School of Management. Louvain-La-Neuve, Belgium : Université catholique de Louvain [Em linha] . Disponível em: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Maon_Swaen_Lindgreen.pdf [Acesso em: 2012.02.11]
- Maon, F. e Swaen, V. (2009). *Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking*. Working Paper Series Center for Responsible Business. Berkeley: UC Berkeley [Em linha]. Disponível em: <http://escholarship.org/uc/item/0cg2s5qs> [Acesso em: 2013.03.21]
- Maon, F., Lindgreen, A. e Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 87(1), 71–89.
- Maon, F., Lindgreen, A. e Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Review* 12 (1), 20–38.
- Margolis, J. e Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly* 48, 268–305.
- Marques-Mendes, A. e Santos, M. J. (2016). Strategic CSR: an integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 363 – 381.
- Marsden, C. (2001). The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility. [Em linha]. Disponível em: <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson> [Acesso em: 2010. 06.17].
- Marsden, T., Renting, H., Banks, J., e van der Ploeg, J. (2001). The road towards sustainable agricultural and rural development: issues of theory, policy and research practice. *Journal of Environmental Policy and Planning* 3, 75–83.
- Martinuzzi, A. e Krumbay, B. (2013). The good, the bad, and the successful—how corporate social responsibility leads to competitive advantage and organizational transformation. *Journal of Change Management* 13(4), 424–443
- Masterman, M. (1970). The Nature of a Paradigm. In: Lakatos, I. e Musgrave, A. (Eds.) *Criticism and the Growth of Knowledge*. London: Cambridge University Press.
- Matten, D. e Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review* 30(1), 166–179
- Matten, D., Crane, A. e Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics* 45(1), 109
- Matten, D., e Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics* 5(4), 323–37.
- Matten, D., e Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33, 404–424.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. 3rd edition. Thousand Oaks: SAGE.
- May, T. (2001). *Social Research: issues, methods and process*. 3rd edition. Milton Keynes: Open University Press,
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20. [Em linha]. Disponível em: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204> [Acesso em: 2014.10.07]

- McAdam, D., McCarthy, J. e Zald, M. (1996). Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Processes—Toward a Synthetic Comparative Perspective on Social Movements. In: McAdam, D., McCarthy, J., e Zald, M. (Editors.). *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*. New York: Cambridge University Press. pp. 1-20.
- McAdam, T. (1973). How To Put Corporate Responsibility Into Practice. *Business and Society Review/Innovation* 6, 8-16.
- McDermid, D. (2006). *The Varieties of Pragmatism: Truth, Realism, and Knowledge from James to Rorty*. London and New York: Continuum
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey (2014). McKinsey Global Survey results: Sustainability's strategic worth. [Em linha]. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results [Acesso em: 2015.01.30]
- McMillan, J. e Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. 5th edition. New York: Longman.
- McWilliams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility and Financial Performances: Correlation or Misspecification?. *Strategic Management Journal*. 21, 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. e Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43(1), 1-18.
- Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. Sustainability Institute, Hartland Four Corners VT. [Em linha]. Disponível em: https://www.iisd.org/pdf/s_ind_2.pdf [Acesso em: 2014.03.21]
- Melé, D. e Guillen, M. (2006). *The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility*. IESE Business School – University of Navarra. Working Paper WP no 658. [Em linha]. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0658-E.pdf>. [Acesso em 12.09.2012]
- Mellahi, K. e Wood, G. (2003). The Role and Potential of Stakeholders in “Hollow Participation”: Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives. *Business and Society Review* 108 (2), 183-202.
- Menand, L. (1997). An Introduction to Pragmatism. In: Menand, L. (Editor). *Pragmatism. A Reader*. New York: Vintage Books
- Menand, L. (ed.) (1998). *Pragmatism*, New York: Random House.
- Mertens, D. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Mertens, G. e Maas, K. (2012). *KPIs and sustainability performance. An empirical analysis concerning the use and development of KPIs on sustainability performance reporting for the largest stock listed firms in the Netherlands*. Research instigated by Eumedion conducted by Shareholder Support and the Erasmus University Rotterdam. [Em linha] Disponível em: https://www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/publicaties/2012_kpis_and_sustainability_performance.pdf. [Acesso em 2014.03.22]
- Meyer, C. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Filed Methods* 13(4), 329-352.
- Miles, M. e Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Miles, M., Huberman, A. e Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy* 4(2), 3–15.
- Mirvis, P. e Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review* 48(2), 103-126.
- Mirvis, P. e Googins, B. (2010). *Moving to Next Generation Corporate Citizenship*. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland [Em linha]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265079185_Moving_to_Next_Generation_Corporate_Citizenship. [Acesso em 2013.11.17]
- Mirvis, P., Googins, B. e Rochlin, S. (2007). *Beyond Good Company Next Generation Corporate Citizenship*. London: Palgrave Macmillan.
- Mishan, E. (1971). Evaluation of Life and Limb: A Theoretical Approach. *Journal of Political Economy* 79(4), 687-705
- MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group (2009). *The business of sustainability, findings and insights from the first annual business of sustainability survey and the global thought leaders research project*. MIT Sloan Management Review Special Report. [Em linha]. Disponível em : www.ideiasustentavel.com.br/pdf/mitsloan_sr2009-dl.pdf [Acesso em: 2013.05.25].
- MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group (2011). *Report on the 2010 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Project*. [Em linha]. Disponível em: <http://pubservice.com/msstore/ProductDetails.aspx?CPC=52380> [Acesso em: 2013.05.25]
- MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group (2012). *Report on the 2011 Sustainability and Innovation Global Executive Study and Research Project*. [Em linha]. Disponível em: <http://pubservice.com/msstore/productdetails.aspx?CPC=52380> [Acesso em: 2013.05.25].
- MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group (2013). *Sustainability's next frontier - Report on the 2013 Sustainability and Innovation Global Executive Study and Research Project* [Em linha]. Disponível em: <http://pubservice.com/msstore/ProductDetails.aspx?CPC52380> [Acesso em: 2014.01.13].
- MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group (2016). *Findings From The 2016 Sustainability Global Executive Study And Research Project: Investing For a Sustainable Future*. [Em linha]. Disponível em:

- <https://sloanreview.mit.edu/projects/investing-for-a-sustainable-future/> [Acesso em: 2017.06.03]
- Mitnick, B. (2000). Commitment, revelation, and the testaments of belief: The metrics of measure. *Business and Society* 39(4), 419-465
- Modigliani, F. e Modigliani, L. (1997). Risk-Adjusted Performance. *The Journal of Portfolio Management* 23 (2), 45-54**
- Möller, A. e Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology* 9(4), 73-83
- Mondelaers, K., Van Huylenbroeck, G. e Lauwers, L. (2011). Sustainable Value Analysis: sustainability in a new light. *Eurochoices* 10(2), 9-15.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organisation & Environment*, 21(3), 245-269.
- Montiel, I. e Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability? *Organization & Environment* 27(2), 113-139.
- Moon, J. (2004). *Government as a driver of CSR: the UK in comparative perspective*. ICCSR Research Paper Series 20-2004. Nottingham: ICCSR University of Nottingham. pp.11-27
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development* 15(5), 296-306.
- Moon, J. (2012). *Corporate Social Responsibility An idea whose time has come? If so, what idea?*. Working Paper, Manchester Business School. [Em linha]. Disponível em: <http://www.mbs.ac.uk/about-mbs/news/assets/pdf/PAPER%20JEREMY%20MOON%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf> [Acesso em: 2013.05.16].
- Moon, J., Crane, D. e Matten, A. (2003). *Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society*. No. 13-2003 ICCSR Research Paper Series - ISSN 1479-5124 International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham: Nottingham University Business School.
- Moon, J., Crane, A., e Matten, D. (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly* 15(3), 427-51.
- Morgan, D. (1996). The relationship between qualitative and quantitative research: Paradigm loyalty versus methodological eclecticism. In: Richardson, J. (editor). *Handbook of Research in Psychology and the Social Sciences*. Leicester: BPS Books.
- Morgan, D. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research* 8(3), 362-376.
- Morgan, D. (2006). Connected contributions as a motivation combining qualitative and quantitative methods. In: Curry, L., Shield, R. e Wetle, T. (Editors.). *Applying qualitative and mixed methods in aging and public health research*. Washington: American Public Health Association.
- Morgan, D. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research* 1(1), 48-76.
- Morioka, S. e Carvalho, M. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production* 136, 123-133
- Morrow, R.A. e Brown, D. (1994). Deconstructing the Conventional Discourse of Methodology: Quantitative Versus Qualitative Methods. In: Morrow, R.A. e Brown, D. (Eds.). *Critical theory and methodology: Contemporary social theory*. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 199-225.
- Morsing, M. e Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 9(1), 83 - 99.
- Mota Engil SGPS SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Mota Engil SGPS SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: Mota Engil [Em linha]. Disponível em <http://en.mota-engil.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Muller, A. e Kolk, A. (2009). CSR Performance in Emerging Markets: Evidence from Mexico. *Journal of Business Ethics* 85(2), 325-337
- Muller, A. e Kolk, A. (2010). Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. *Journal of Management Studies* 47(1), 1-26
- Müller, F., Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A. e McAnulla, F. (2012). *Sustainable Value Creation by Nordic*

- Companies*. Leeds, Marseille and Berlin: Sustainable Value Research.
- Munilla, L. e Miles, M. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review* 110 (4), 371–387.
- Murphy, J. (1990). *Pragmatism From Peirce to Davidson*. Boulder: Westview Press.
- Murray, K. e Montanari, J. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review* 11(4), 815–27.
- Nachmias, C., e Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences*. New York: St. Martin's Press.
- Naman, J., e Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal* 14(2), 137–154.
- Nappi, V. e Rozenfeld, H., (2015). The Incorporation of Sustainability Indicators into a Performance Measurement System. 12th Global Conference on Sustainable Manufacturing. *Procedia CIRP* 26, 7 – 12.
- NBS Network for Business Sustainability (2011). *Measuring and valuing environmental impacts. An introductory guide*. NBS. [Em linha]. Disponível em: www.nbs.net [Acesso em: 2013.04.12]
- Neely, A. D., Gregory, M e Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management* 15(4), 80–116.
- Neely, A., Huw, R., Mills, J., Platts, K. e Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations and Production Management* 17(11), 1131–1152.
- Neely, A., Gregory, M. e Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12), 1228–1263
- Ness, B., Urbel-Piirsalu, E., Anderberg, S., e Olsson, L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological Economics* 60(1), 498–508.
- Neuendorf, K. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. 2nd Edition. Thousand Oaks: SAGE
- Nordheim, E. e Barrasso, G. (2007). Sustainable development indicators of the European aluminum industry. *Journal of Cleaner Production* 15(3), 275–279.
- Norris, G. e O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review* 36, 173–96.
- Novethic (2003). *Glossaire – Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.novethic.fr/novethic/site/guide/glossaire.jsp> [Acesso em: 2014.07.23].
- Novo Nordisk (2003). *Social Responsibility as a Business Principle*. [Em linha]. Disponível em: http://www.novonordisk.com/sustainability/soc_responsibility/default.asp [Acesso em: 2014.07.23].
- OECD (2003). *Corporate Responsibility, About*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.oecd.org> [Acesso em: 2014.07.23].
- Olsen, S. e Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement. Assessing social impact in private ventures- Version 1.1*. Social Venture Technology Group with the support of The Rockefeller Foundation. New York: The Rockefeller Foundation.
- Onwuegbuzie, A. (2002). Common analytical and interpretational errors in educational research: An analysis of the 1998 volume of the British Journal of Educational Psychology. *Educational Research Quarterly*, 26(1), 11–22.
- Onwuegbuzie, A. (2003). Expanding the framework of internal and external validity in quantitative research. *Research in the Schools* 10(1), 71–90.
- Onwuegbuzie, A. e Leech, N. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology* 8(5), 375–387.
- Onwuegbuzie, A. e Collins, K. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report* 12(2), 281–316.
- Onwuegbuzie, A. e Combs, J. (2011). Data Analysis in Mixed Research: A Primer. *International Journal of Education* 3(1). 1–25
- Onwuegbuzie, A. e Johnson, R. (2004). Mixed method and mixed model research. In: Johnson, B. e Christensen, L. (Eds.). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon. pp. 408–431
- Onwuegbuzie, A. e Johnson, R. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools* 13(1), 48–63.
- Onwuegbuzie, A. e Leech, N. (2004). Enhancing the interpretation of “significant” findings: The role of mixed methods research. *The Qualitative Report* 9(4), 770–792.
- Onwuegbuzie, A. e Leech, N. e (2007). Validity and qualitative research: An oxymoron? Quality and Quantity: *International Journal of Methodology*, 41(2), 233–249.
- Onwuegbuzie, A. e Teddlie, C. (2003). A framework for analyzing data in mixed methods research. In: Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 351–383
- Onwuegbuzie, A., Jiao, Q. e Bostick, S. (2004). *Library anxiety: Theory, research, and applications*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Organização Europeia para o Desenvolvimento Económico (s/d). *Dados estatísticos para Portugal*. [Em linha] Disponível em: <https://data.oecd.org/portugal.htm>
- Orlitzky, M. (2011). Institutional Logics in the Study of Organizations: The Social Construction of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Business Ethics Quarterly* 21(3), 409–444
- Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J. e Chapple, W. (2015). Unpacking the Drivers of Corporate Social Performance: A

- Multilevel, Multistakeholder, and Multimethod Analysis. *Journal of Business Ethics* 144(1), 21-40.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. e Rynes, S.(2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* 24(3), 403–441.
- Orlitzky, M., Siegel, D. e Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business and Society* 50(1), 6-27.
- Ormerod, R. (2006). The History and Ideas of Pragmatism. *Journal of the Operational Research Society* 57(8), 892–909.
- Oshika, T., Saka, C., e Oka, S. (2012). *Why it pays to be green? An empirical investigation of carbon SBSC* [Em linha] Disponível em: http://aaahq.org/AM2012/SuppFiles/SupplD_11.pdf [Acesso em: 2014.06.21]
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *British Accounting Review* 35(4), 309-326.
- Panapanaan, V. , Linnanen, L., Karvonen, M. e Phan, V. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44(2), 133-146.
- Panayiotou, N., Aravossis K., e Moschou P. (2009). Greece: A Comparative Study of CSR Reports. In: Idowu, S. e Filho, W. (Eds.). *Global Practices of Corporate Responsibility*. Berlin: Springer Verlag. pp. 149–164
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. e Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 403-445.
- Pattberg, P. (2006). *The Transformation of Global Business Regulation*. Global Governance Working Paper. Amsterdam: The Global Governance Project.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 1st edition. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. (2010). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, D. e Atkinson, G. (1998). The concept of sustainable development: An evaluation of its usefulness ten years after Brundtland. *Swiss Journal of Economics and Statistics (SJES) of the Swiss Society of Economics and Statistics (SSES)* 134(III), 251-269.
- Pedersen, K. (2008). *Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society*. CBS Working Paper Series nº. 01-2008. Copenhagen: CBS Center for Corporate Social Responsibility.
- Pedrin, M. e Ferri, L. (2011). Implementing Corporate Social Responsibility. An Exploratory Study of Strategy Integration and CSR Officers' Duty. *Economia Aziendale Online* 2(2), 175-187.
- Peirce Edition Project (1998). *The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings (1893-1913)*. Bloomington: Indiana University Press.
- Peirce, C. (1905). *Issues of Pragmatism*. Reprinted in Peirce, C. S., Hartshorne, C., Weiss, P., e Burks, A. W. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Vol. 5. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press. pp.438–463.
- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management* 35(6), 1518 –1541.
- Peloza, J. e Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1), 117-135.
- Peloza, J. e Yachnin, R. (2008). *Valuing Business Sustainability: A Systematic Review*. London, Canada: Research Network for Business Sustainability.
- Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J. e Muyot, M. (2009) Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. *California Management Review*, 55(1): 74-95.
- Perego, P., e Hartmann, F.G.H. (2009). Aligning Performance Measurement Systems with Strategy: The Case of Environmental Strategy. *Abacus-a Journal of Accounting Finance and Business Studies* 45(4), 397-428.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., e Vurro, C. (2009). *Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?* Working paper Cranfield School of Management, SDA Bocconi and Vlerick Leuven Gent Business Schools, on behalf of the European Academy for Business in Society (EABIS). [Em linha] Disponível me: www.eabis.org [Acesso em: 2012.06.23]
- Philips, R., Freeman, E. e Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 479-502.
- Piacentini M., MacFadyen L. e Eadie D. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management* 28(10), 459–469.
- Pinney C. (2001). *Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: the Challenge for Canadian Business*. [Em linha] Disponível em http://www.imagine.ca/content/media/team_canada_china_paper.asp?section=media [Acesso em: 2012.06.13].
- Plano-Clark, V. e Ivankova, N. (2016). *Mixed Methods Research: a practical guide to the field*. Thousand Oaks: Sage.
- Pless, N. M., Maak, T., e Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 51-65.
- Plowright, D. (2011). *Using Mixed Methods : Frameworks for an Integrated Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Pogutz, S. (2007). *Sustainable Development, Corporate Sustainability, and Corporate Social Responsibility: The Need for an Integrative Framework*. [Apresentação] Sustainable Social and Ecosystem Stewardship International Conference of the Greening of Industry Network .Wilfrid Laurier University, Waterloo, Ontario, Canada, June 15-17, 2007. [Em linha]. Disponível em: <https://gin.confex.com/gin/2007CA/techprogram/P2014.HTM> [Acesso em: 2014.09.15]

- Pordata – Base de dados de Portugal Contemporâneo (s/d). *Portugal*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Porritt, J. (2007). *Capitalism as if the world matters*. London: Earthscan.
- Porter, M. e Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12), 57-68.
- Porter, M. e Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Porter, M. e Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1/2), 62-77.
- Preston, L. E., e Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Preston, L.E. (1975). Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature* 31(2), 434-453.
- Prieto-Carron, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A. N. A., e Bhushan, C. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs* 82(5), 977-987.
- Prugh, T. com Costanza R., Cumberland, J., Daly, H., Goodland, R. e Norgaard, R. (1999). *Natural Capital and Human Survival*. 2nd edition. London: Lewis.
- Putnam, H. (1994). *Pragmatism*. Oxford: Blackwell
- Quazi, A. e O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 25(1), 33-51.
- Quental, N., Lourenço, J.M. e Nunes da Silva, F. (2011). Sustainable development policy: goals, targets and political cycles. *Sustainable Development* 19(1), 15-29.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C. (1992). *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragin, C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Simer and Schuster.
- Raps, A. (2005). Strategy implementation – an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy* 6(1), 141-146.
- RARE (2005). *Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective. The RARE project's approach*. [Em linha]. Disponível em: www.rare-eu.net [Acesso em: 2013.05.20].
- Rauscher, O., Schober, Christian, C. e Millner, R. (2012). *Social Impact Measurement und Social Return on Investment (SROI) – Analyse. Wirkungsmessung neu?* Working Paper. Wien: NPOKompetenzzentrum. [Em linha]. Disponível em: http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/working_paper_social_impact_measurement_vs_sroi-analyse.pdf (28.08.2015). [Acesso em: 2014.03.05].
- Reder A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. New York: Putnam.
- Reed, D. (2001). *Stalking the elusive business case for corporate sustainability*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Regester, M. e Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management*. 3rd edition. London: Kogan Page
- Reichardt, C. e Rallis, S. (1994). Qualitative and quantitative inquiries are not incompatible: A call for a new partnership. In: Reichardt, C. e Rallis, S. (Eds.). *The qualitative-quantitative debate: New perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 85-91.
- Reidenbach, R. e Robin, D. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics* 10(4), 273-284
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- REN-Redes Energéticas Nacionais SGPS, S.A. (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: REN [Em linha]. Disponível em <https://www.ren.pt/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Rescher, R. (2000). Pragmatism. In: Honderich, T. (Editor). *Oxford Companion to Philosophy*. Oxford: Oxford University Press. pp.710-713
- Research Network for Business Sustainability (2008). *Measuring and valuing environmental impacts: A Systematic Review of Existing Methodologies*. RNBS. [Em linha]. Disponível em:

- <https://swift.van2.auro.io:8081/swift/v1/6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/078/original/NBS-Systematic-Review-Impacts1.pdf?1492525083> [Acesso em: 2012.09.03]
- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. [Apresentação] Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, 15 mai 2003
- Rhouma, A. (2009). The Sustainable Value Approach: An application to the Energy Sector in France. *Journal of Scientific Papers University of Pardubice*, 15(December), 5-20.
- Rhouma, A. (2010). Sustainable Value in Europe : Sustainability Performance of the Czech Republic versus the Europe of Fifteen. *Economics and Management [E+M]*, 4. [Em linha]. Disponível em: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/17363/1/02_rhouma.pdf [Acesso em: 2014.06.14]
- Riahi-Belkhoui, A. (1999). *Corporate Social Awareness and Financial Outcomes*. London: Greenwood Publishing.
- Riccaboni, A. e Leone, E. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (2), 130-144.
- Richardson, B. (2009). Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability. *Journal of Business Ethics* 87(4), 555-572.
- Ridley-Duff, R. (2010). Communitarian governance in social enterprises: case evidence from the Mondragon Cooperative Corporation and School Trends Ltd. *Social enterprise journal* 6(2), 125-145.
- Riley, J. (2000). Summary of the discussion session contributions to topic 1: what should a set of guidelines with regard to indicators contain? *UNIQUAIMS Newsletter* 10, 5-6.
- Robèrt, K. (2000). Tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? *Journal of Cleaner Production* 8(3), 243-254
- Roberts, R. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society* 17(6), 595-612.
- Roca, L. e Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production* 20(1), 103-118
- Rockefeller Foundation (2008). *Unlocking Capital, Activating a Movement Final Report of the Strategic Assessment of The Rockefeller Foundation's Impact Investing Initiative*. Rockefeller Foundation. [Em linha]. Disponível em: <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150904105231/Impact-Investing-Evaluation-Report-20121.pdf> [Acesso em: 2013.05.08]
- Rodrigue, J., Slack, N. e Comtois, C. (2013). *Green Supply Chain Management: The Sage Handbook of Transport Studies*. London: Sage.
- Ronda-Pupo, G. A., e Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal* 33(2), 162-188.
- Rondinelli, D. e Berry, M. (2000). Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. *European Management Journal* 18(1), 70-84
- Ronit, K., e Schneider, V. (1999). Global governance through private organizations. Governance. *An International Journal of Policy and Administration* 12(3), 243-266.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business strategy and the environment* 1(1), 11-24
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In: Rosch, E. e Lloyd, B. (eds.). *Cognition and Categorization*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rose, S., Spinks, N. e Canhoto, A. I., (2015). *Management research: applying the principles*. New York : Routledge
- Rossmann, G. e Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review* 9(5), 627-643.
- Rowe, J. (2005). *Corporate Social Responsibility as Business Strategy* [Internet]. Reprint Series. Center for Global, International and Regional Studies. UC Santa Cruz. [Em linha] Disponível em <http://escholarship.org/uc/item/5dq43315> [Acesso em: 2013.05.19].
- Rowley, T. e Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society* 39(4), 397-419.
- Rupp, D., Williams, C. e Aguilera, R. (2010). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. In: Schminke, M. (Ed.). *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*. New York: Routledge. pp.69-88
- Russell, B. (1961). *Fact and Fiction*. London: George Allen & Unwin.
- Russell, C. (2005). An overview of the integrative research review. *Progress in transplantation* 15(1), 8-13
- Ryan, G. e Bernard, H. (2000). Techniques to Identify Themes. *Field Methods* 15(1), 85-109
- Sacconi, L. (2004). *CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism*. LIUC University Cattaneo of Castellanza paper n.142. [Em linha] Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=514522 [Acesso em : 2014.05.09]
- Sacconi, L. (2006). A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification. *Journal of Business Ethics* 68(3), 259-281
- Sacconi, L. (2008). *CSR as contractarian model of multi-stakeholder corporate governance and the game-theory of its implementation*. Working Papers 0 818. Trento: University of Trento Department of Economics

- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks: Sage
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage
- Salzman, O., Ionescu-Somers, A. e Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal* 23(1), 27–36
- Salzmann, O., Leitschuh Fecht, H., Steger, U. e Ionescu-Somers, A. (2006). *The Challenge of Sustainable Consumption and the Role of Business as a Solution*. [Em linha] Disponível em: http://www.imd.org/research/publications/upload/CSM_Salzmann_Fecht_Steger_Ionescu_Somers_WP_2006_09.pdf [Acesso em : 2014.05.09]
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. e Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal* 23(1), 27–36,
- Samuelson, P. (1971). Love that corporation. *Mountain Bell Magazine*. Spring 245–264.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research? *Research in Nursing & Health* 18(2), 179-183
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health* 23(4), 334–340
- Sandelowski, M. (2001). Real qualitative researchers do not count: The use of numbers in qualitative research. *Research in Nursing & Health* 24(3), 230–240
- Sartori, S., Latronico, F. e Campos, L. (2014). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente e Sociedade* 17(1), 01-22
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson.
- Sauser, W. (2005). Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics* 58 (4), 345–357.
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy* 33(1), 15–28.
- Schaltegger, S. (2013). Establishing Environmental and Sustainability Accounting To Creating Business Cases. *Issues in Social and Environmental Accounting* 7(1), 1-3.
- Schaltegger, S. e Burritt, R. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business* 45(4), 375–384.
- Schaltegger, S. e Burritt, R. L. (2000). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Scheffield: Greenleaf Publishing
- Schaltegger, S. e Hörisch, J. (2015). In search of the dominant rationale in sustainability management. Legitimacy- or profit-seeking? *Journal of Business Ethics* 145 (22), 259-276.
- Schaltegger, S. e Lüdeke-Freund, F. (2012). *The 'business case for sustainability' concept: a short introduction centre for sustainability management (CSM)*. Germany: Leuphana Universität Lüneburg. [Em linha] Disponível em : SSRN <http://ssrn.com/abstract=2094238> [Acesso em: 2013.05.23]
- Schaltegger, S. e Sturm, A. (1990). Ökologische rationalität: ansatzpunkte zur ausgestaltung von ökologieorientierten managementinstrumenten. *die Unternehmung*, 273-290.
- Schaltegger, S. e Sturm, A. (1992). *Environmentally oriented decisions in companies*. Bern: Haupt
- Schaltegger, S. e Sturm, A. (1998). *Eco-Efficiency By Eco-Controlling*. Zurich: VDF.
- Schaltegger, S. e Wagner, M. (2006) Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation* 3(1), 1-19.
- Schaltegger, S., Bennett M. e Burritt, R. (2006). Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection: An Introduction. In: Schaltegger, S., Bennett M. e Burritt, R. (2006). *Sustainability Accounting and Reporting*. The Netherlands: Springer.
- Schaltegger, S., Burritt, R. e Petersen H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Schaltegger, S., Hahn T. e Burritt R. (2000). *Environmental management accounting - overview and main approaches*. Working paper, Centre for Sustainability Management (CSM), Lunenburg. [Em linha] disponível em: www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/.../06-1downloadversion.pdf [Acesso em: 2013.05.23]
- Schaltegger, S., Hahn, T. e Burritt, R. (2001a). *EMA-Links – The Promotion of Environmental Management Accounting and the Role of Government, Management and Stakeholders*. Lueneburg: Center for Sustainability Management at the University of Lueneburg.
- Schaltegger, S., Hahn, T. e Burritt, R. (2001b). Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. In: Bennett, M. e Bouma, J. (Eds.). *Environmental Management Accounting and the Role of Information Systems*. Berlin: Springer
- Schaltegger, S., Hansen, E. e Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment* 29 (1), 3-10.
- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O. e Muller, J. (2002). *Sustainability management in business enterprises: Concepts and instruments for sustainable corporation development*. Working paper, Centre for Sustainability Management (CSM), Lunenburg. [Em linha] Disponível em: www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/.../pdf/.../nmu_fs_engl_final.pdf [Acesso em: 2013.05.23]
- Schaltegger, S., Müller, K. e Hindrichsen, H. (1996). *Corporate environmental accounting*. London: John Wiley .
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. e Hansen, E. (2011). *Business Case for Sustainability and the Role of Business Model Innovation Developing a Conceptual*. Working paper Centre for Sustainability Management (CSM) Leuphana

- Universität Lüneburg. [Em linha] Disponível em: www.leuphana.de/csm [Acesso em: 2013.05.23]
- Schein, E. (1984). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scherer, A., Palazzo, G. e Matten D. (2009). Introduction to the special issue: Globalization as a challenge for business responsibilities. *Business Ethics Quarterly* 19(3), 327-347.
- Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: a global business perspective on development and the Environment*. Cambridge: MIT Press.
- Schneider, A. e Meins, E. (2012). Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy and the Environment* 21(4), 211-222.
- Schreyer, P., Dupont, J., Koh, S. e Webb, C. – OECD (2011). *Capital stock data at the OECD – status and outlook*. [Em linha] Disponível em: www.oecd.org/std/productivity-stats/48490768.doc [Acesso em: 2014.06.17]
- Schuler, D. e Cording, M. (2006). A Corporate Social Performance-Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers. *Academy of Management Review* 31(3), 540–58.
- Schwartz, M. e Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 503-30.
- Schwartz, M. e Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. The search for a common core in the business and society field. *Business & Society* 47(2), 148–186.
- Schwarz, J., Beloff, B. e Beaver, E. (2002). Use sustainability metrics to guide decision-making. *Chemical Engineering Progress* 98(7), 58–63.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.
- Searcy, C. (2009). *Exploring the Use of Sustainability Indicators in Corporations – Current State of the Art*. Winnipeg, MB. Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics* 107(3), 239–253
- Searcy, C., McCartney, D. e Karapetrovic, S. (2007). Sustainable development indicators for the transmission system of an electric utility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 14(3), 135–151.
- Seawright, J. e Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research. A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly* 61(2), 294-308
- Sebhatu, S.P. (2009). *Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting*. Research paper. Service Research Centre Karlstad University, Karlstad, Sweden. January 2009. [Em linha]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228946028_Sustainability_Performance_Measurement_for_sustainable_organizations_beyond_compliance_and_reporting [Acesso em: 2012.11.26]
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews* 9(4), 347-373.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Sen, S. e Bhattacharya, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research* 38(2), 225-243.
- Sept, L., Naylor, S. e Weston, R. (2011). *Measuring the Impact of Social Programs: A Review of Best Practices*. [Apresentação] Stanford global supply chain management forum. Stanford, 9 February 2011.
- Serafeim, G. (2013). *The Role of the Corporation in Society: An Alternative View and Opportunities for Future Research* (May 27, 2013). [Em linha]. Disponível em: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2270579> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2270579> [Acesso em: 2015.05.16]
- Servaes, H. e Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science* 59(5), 1045–1061.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review* 17(3), 58-64.
- Seuring, S. e Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16(15), 1699-1710.
- Shalin, D. (1986). Pragmatism and Social Interactionism. *American Sociological Review* 51(1), 9-29.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics* 131(3), 625–648.
- Shrivastava, P. (1996). *Greening business: Profiting the corporation and the environment*. New York: Van Nostrand Reinhold
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook. 4th Edition*. Thousand Oaks: SAGE.
- Silverman, D. (ed.). (2016) *Qualitative research . 3rd Edition*. London: SAGE.
- Singh, R., Murty, H., Gupta, S. e Dikshit, A. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological indicators* 9 (2), 189–212.
- Smith, J. (2003). The Shareholder Versus Stakeholder Debate. *Sloan Management Review* 44(4), 85-91.
- Smith, R. (2011). *Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism*. Tese de Mestrado. University of Pennsylvania-Graduate School of Arts and Sciences. [Em linha] Disponível em: https://repository.upenn.edu/od_theses_mp/9/ [Acesso em : 2014.05.09]

- Social Economic Council (2001). *Corporate Social Responsibility: A Dutch Approach*. Assen-Netherlands: SEC
- Solow, R. (1986). On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *Scandinavian Journal of Economics* 88(1), 141-49
- SONAE SGPS SA (2009). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2010). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2011). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2012). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2013). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2014). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- SONAE SGPS SA (2015). *Relatório e Contas*. Porto: SONAE [Em linha]. Disponível em <https://www.sonae.pt/en/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Sousa Filho, J., Lucian, R., Farache, F. e Wanderley, L. (2010) Comunicação da responsabilidade social na internet: um estudo utilizando modelagens de equações estruturais. In: CAEPM. (Org.). *Arenas da Comunicação com o Mercado: articulações entre consumo, entretenimento e cultura*. São Paulo: Alameda, 273-299.
- Souza, M., Silva, M. e Carvalho, R. (2010). *Revisão integrativa: o que é e como fazer*. Einstein, Morumbi, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. [Em linha]. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/56528038/A2-Revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer> [Acesso em: 2013.12.05]
- Spangenberg, J. (2002). Environmental Space and the Prism of Sustainability: Frameworks for Indicators Measuring Sustainable Development. *Ecological Indicators* 2(3), 295-309.
- Spitzeck, H. (2009). The development of governance structures for corporate responsibility. *Corporate Governance* 9(4), 495-505.
- Sridhar, B.S. e Camburn, A. (1993). Stages of moral development of corporations. *Journal of Business Ethics* 12(9), 727-739.
- Srivastava, V. e Sahay, A. (2008). The Evolutionary Journey of CSR. [Apresentação] 11th Annual Convention of Strategic Management Forum of India organized at IIT Kanpur. [Em linha] [Disponível em: <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Industrial%20Economics,%20Environment,%20CSR-06-Vivek%20Srivastava,%20%20Arun%20Sahay.pdf>. [Acedido em: 2013.12.18]
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stake, R. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. New York : Guilford Publications.
- Staniškis, J. e Arbačiauskas, V. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. Environmental Research. *Engineering and Management* 2(48), 42-50.
- Starik, M. e Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Starrett, D. (2010). *Economic Externalities*. *Fundamental Economics*, Vol. I, Encyclopedia Of Life Support Systems (EOLSS). [Em linha] Disponível em: <https://www.eolss.net/> [Acesso em: 2013.01.27].
- Stead, W. e Stead, J. (1995). An empirical investigation of sustainability strategy implementation in industrial organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy Supplement* 1, 43-66.
- Stead, W. e Stead, J. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal Sustainable Strategic Management* 1(1), 62-81.
- Steiner, G. (1971). *Business and Society*. New York: Random House.
- Stepanovich, P. e Mueller, J. (2002). Mapping Strategic Consensus. *Journal of Business and Management* 8(2), 147-164
- Stern, D. (1997). The Capital Theory Approach to Sustainability: A Critical Appraisal. *Journal of Economic Issues* 31(1), 145-173.
- Stern, J., Stewart, G.B. e Chew, D. (1995), The EVA Financial Management System. *Journal of Applied Corporate Finance* 8(2), 32-46.
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A. e Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics* 61(3), 263-281.
- Sthur, J. (1999)(Ed). *Pragmatism and Classical American Philosophy Essential Readings and Interpretive Essays*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press
- Strategis (2003). *What is CSR?* [Em linha]. Disponível em: <http://strategis.ic.gc.ca> [Acesso em: 2014.10.26]
- Sukitsch, M., Engert, S., e Baumgartner, R. (2015). The Implementation of Corporate Sustainability in the European Automotive Industry: An Analysis of Sustainability Reports. *Sustainability* 7(9), 11504-11531.
- Sustainability Accounting Standards Board – SASB (2011). *SASB Industry Standards: A Field Guide*. San Francisco. [Em linha]. Disponível em: www.sasb.org [Acesso em: 2013.07.03]
- SustainAbility e UN Global Compact (2004). *Gearing Up From corporate responsibility to good governance and scalable*

- solutions. SustainAbility. London & New York. [Em linha] Disponível em: www.unglobalcompact.org [Acesso em: 2013.07.03]
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Swanson, D. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* 20(1), 43–64.
- Swanson, D. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 24(3), 521–596.
- Szekely, F., e Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal* 23(6), 628–647.
- Taneja, S., Taneja, P. e Gupta, R. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics* 101(3), 343–364. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0732-6>
- Tanzil, D. e Beloff, B. (2006). Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. *Environmental Quality Management* 15(4), 41–56.
- Tarabella, A. e Burchi, B., (2013). Systematic review of the business case for CSR. *International Journal of Economic Practices and Theories* 3(1), 10–28.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining the qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (2009). Mixed Methods Research: Contemporary Issues in an Emerging Field. In: Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage. pp.285–300.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.) (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2nd edition. Thousand Oaks: Sage
- Teddlie, C. e Tashakkori, A. (2006). A general typology for research designs featuring mixed methods. *Research in Schools* 13(1), 12–28.
- Teddlie, C. e Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage
- Teddlie, C. e Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(1), 77–100
- Tench, R., Jones, B. e Bowd, R. (2007). Perceptions and Perspectives: Corporate Social Responsibility and the Media. *Journal of Communication Management* 11(4), 348–370.
- Thayer, H. (Ed.) (1982). *Pragmatism: The Classic Writings*. Indianapolis: Hackett.
- Thayer, H. (1981). *Meaning and Action: A Critical History of Pragmatism*. 2nd edition. Indianapolis: Hackett.
- The Ethos Institute of Business and Social Responsibility (2007). *Ethos Indicators of Corporate Social Responsibility*. S. Paulo. Brasil. [Em linha]. Disponível em: <https://www.jussempir.org/Resources/Corporate%20Activity/ethosinstitute.html> [Acesso em: 2013.04.06]
- The International Integrated Reporting Council (2013). *The international IR framework*. IIRC. London. [Em linha]. Disponível em: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> [Acesso em: 2015.10.23]
- The Navigator Company SA (2009). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2010). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2011). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2012). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2013). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2014). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- The Navigator Company SA (2015). *Relatório e Contas*. Lisboa: Navigator Company [Em linha]. Disponível em <http://en.thenavigatorcompany.com/> [Acesso em: 2017.10.03]
- Thompson, A. e Taylor, B. (2008). *Guide for the Use of the International System of Units (SI)*. National Institute of Standards and Technology Special Publication 811. 2008's Edition. Maryland: National Institute of Standards and Technology.
- Ting, H., Ramasamy, B. e Ging, L. (2010). Management systems and the CSR engagement. *Social Responsibility Journal* 6(3), 362–373.
- Tokos, H., Pintaric, Z.N. e Krajnc, D. (2012). An integrated sustainability performance assessment and benchmarking of breweries. *Clean Technologies and Environmental Policy* 14 (2), 172–193.

- Torraco, R. (2004). Challenges and choices for theoretical research in human resource development. *Human Resource Development Quarterly* 15 (2), 171-188.
- Torraco, R. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 2005 4(3), 356-367.
- Toth, G. e Arbačiauskas, V. (2005). *Environmental Performance Evaluation. A Guidebook*. Kaunas: Technologija.
- Tuan, M. (2008). *Measuring and/or estimating social value creation: insights into eight integrated cost approaches*. Bill and Melinda Gates Foundation. Impact Planning and Improvement. [Em linha] Disponível em: <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>. [Acesso em: 2013.09.05]
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics* 85(4), 411-427.
- Ullman, A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of US Firms. *Academy of Management Review* 10(3), 540-57.
- UN Global Compact (2013). *The Global Corporate Sustainability Report 2013*. NY: United Nations
- UNEP-SETAC (Benoit, C. e Mazijn, B., editors) (2009). *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products*. NY: UNEP
- Unilever (2003). *Managing Social Responsibility*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.unilever.com> [Acesso em: 2013.03.02]
- United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York, United Nations. [Em linha]. Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [Acesso em: 2012.06.11]
- UNRISD (2003). *UNRISD Conference Report -Corporate Responsibility and Development: Towards a New Agenda?* Geneve, 17-18 November 2003.
- Vallaster, C., Lindgreen, A. e Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility to the benefit of company and society: a corporate branding perspective. *California Management Review* 54(3), 34-60.
- Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal* 10(3), 455-479.
- Van der Vennet, B., Mondelaers, K., Van Passel, S. e Lauwers, L. (2010). *Sustainability of specialized and mixed farm systems taking risk into account*. International Society for Ecological Economics (ISEE) 11th Biennial Conference: Advancing sustainability in a time of crisis. Oldenburg, Bremen, Germany, 22-25 August 2010.
- van Maanen, J., Sorenson, J. e Mitchell, T. (2007). Introduction to special topic forum: the interplay between theory and method. *Academy of Management Review* 32(4), 1145-1155.
- van Marrewijk M. (2001). *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Amsterdam: Triple P Performance Center.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communication. *Journal of Business Ethics* 44(2-3), 95-105.
- van Marrewijk, M. (2004). *A Value Based Approach to Organization Types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools*. *Journal of Business Ethics* 55(2), 147-158.
- Van Marrewijk, M., Wuisman, I., DeCleyne, W., Timmers, J., Panapanaan, V. e Linnanen, L. (2004). A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Journal of Business Ethics* 55(2), 83-98.
- van Oosterhout, J. e Heugens, P. (2006). *Much Ado About Nothing: A conceptual critique of CSR*. ERIM Research paper. [Em linha] Disponível em: <http://www.hdl.handle.net/1765/7894> [Acesso em: 2015.05.13]
- van Oosterhout, J., e Heugens, P. (2008). Much ado about nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility. In: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. e Siegel, D. (Eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press. pp. 197-223
- Veleva, V. e Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production* 9(6), 519-549.
- Veleva, V., Hart, M., Greiner, T. e Crumbley, C. (2003). Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry. *Benchmarking: An International Journal* 10(2), 107-119.
- Venkatraman, N. e Camillus, J. (1984). Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management. *Academy of Management Review* 9(3), 513-525.
- Venkatraman, N. e Prescott, J. (1990). Environment strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal* 11(1), 1-23
- Visser, W. (2008). *CSR Drivers: The Forces Shaping Corporate Sustainability and Responsibility*. CSR International Inspiration Series, nº 3.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Visser, W. (2011). *The Ages and Stages of CSR: Towards the Future with CSR 2.0*. CSR International Paper Series, No. 3. First published in Social Space 2011. Lien Centre for Social Innovation Singapore Management University. [Em linha]. Disponível em: <http://lcsi.smu.edu.sg/publications/social-space-2011> [Acesso em: 2014.07.11]
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0*. SpringerBriefs in Organisational Studies. [Em linha]. Disponível em: http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9783642408731-c2.pdf?SGWID=0-0-

45-1434423-p175468575 [Acesso em: 2016.09.24]

- Vogt, W., Vogt, E., Gardner, D. e Haeffele, L. (2014). *Selecting the right analyses for your data*. London: Routledge.
- von Weizsäcker, E., Hargroves, K., Smith, M., Desha, C. e Stasinopoulos, P. (2009). *Factor 5: Transforming the Global Economy through 80% Increase in Resource Productivity*. London: Earthscan.
- von Weizsäcker, E., Lovins, A. e Lovins, L. (1997). *Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resources – the New Report to the Club of Rome*. London: Earthscan.
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt.1. *California Management Review* 15(2), 25-31.
- W.K. Kellogg Foundation (1998). *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation. [Em linha]. Disponível em: www.wkkf.org [Acesso em: 2012.11.21]
- W.K. Kellogg Foundation (2010). *The Step-by-Step Guide to Evaluation: How to Become Savvy Evaluation Consumers*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation. [Em linha]. Disponível em: www.wkkf.org [Acesso em: 2012.11.21]
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review* 105 (1), 47-62
- Waddock, S. (2004) Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42
- Waddock, S. (2006). *Building the Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility. Corporate Social Responsibility Initiative*. Working Paper 32. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Waddock, S. (2008a). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives* 22(3), 312–348.
- Waddock, S. (2008b). *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement*. Austin: Greenleaf.
- Waddock, S. (2009). Making a Difference? Corporate Responsibility as a Social Movement. *Journal of Corporate Citizenship* 33, 35-46,
- Waddock, S. e Bodwell, C. (2004). Managing Responsibility: What Can Be Learned from The Quality Movement? *California Management Review* 47(1), 25-37.
- Waddock, S. e Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal* 18(4), 303-19.
- Wainwright, S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources*. London: NCVO Publications.
- Walsh, J. , Weber, K. e Margolis, J. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management* 29(6), 859-881.
- Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Warhurst, A. (2002). *Sustainability indicators and sustainability performance management*. Mining, Minerals and Sustainable Development [MMSD] project report 43, March 2002 [Em linha] Disponível em : pubs.iied.org/pdfs/G01026.pdf [Acesso em: 2016.05.12]
- Wartick, S. e Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 10(4), 758-769.
- Wartick, S. e Mahon J.F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business & Society* 33(3), 293–311.
- Watts, P. e Holme, R. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- WBCSD (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- WBCSD (2013). *Measuring socio-economic impact: A guide for business*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- WBCSD (2014). *Journey to Materiality: A guide to achieve corporate goals by applying materiality to environmental, social and governance issues*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- Webb, E., Campbell, D., Schwartz, R. e Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal* 26(4), 247– 261.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation: methods for studying programs and policies*. 2nd edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weiss, R. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. London: SAGE.
- Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics* 44(2-3), 247-260.
- Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, R. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility,

- Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management* 26(4), 247-261.
- Whetten, D. A., Rands, G. e Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In: Pettigrew, A., Thomas, H. e Whittington, R. (Eds.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage. pp.373-408.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Williams, C. e Aguilera, R. (2008). Corporate social responsibility in comparative perspective. In: Crane, A. McWilliams, Matten, D., Moon, J. e Siegel, D. (Eds.). *Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press. (pp. 452–472).
- Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics* 43(3), 233–237.
- Winter, M. e Steger, U. (1998). *Managing outside pressure: strategies for preventing corporate disasters*. Chichester: John Wiley & Sons .
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16(4), 691–718.
- Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 50-84.
- Wood, D. e Logsdon, J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly* 12 (2), 155-188.
- Wood, D., e Jones, R. (1996). Research in corporate social performance: what have we learned. In: Dwight, B. e Dennis, Y. (Eds.). *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Wooding, S. e Grant, J. (2003). *Assessing research: The researchers' view*. Cambridge: RAND Europe.
- Woodward-Clyde. (1999). *Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals*. Final paper, Sustainable Management Fund Project 6117. Auckland: New Zealand Trade and Development Board:.
- Yang, J. e Nielsen, P. (2001). Chinese life cycle impact assessment factors. *Journal of Environmental Sciences* 13, 205–209.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th edition. Thousand Oaks: Sage.
- Yu, V., Ting, H. e Wu, Y. (2009). Assessing the greenness effort for European firms: a resource efficiency perspective. *Management Decision* 47 (7), 1065–1079.
- Zadek, S. (2004). Paths to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review* 82(12) , 125-132 .
- Zadek, S. (2005). *Aligning Corporate Responsibility to Strategies for Business and National Competitiveness*. Instituto Ethos. [Em linha]. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-d6eReflexao14.pdf> [Acesso em: 2013.05.18]
- Zenisek, T. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualisation based on the organizational literature. *Academy of Management Review* 4(3), 359-368.

Notas Finais

ⁱ Dos autores que se preocuparam em organizar este leque de motivações, destacamos, pela solidez da fundamentação, Berger, Cunningham e Drumwright (2003), Frederiksen e Nielsen (2013) e Argandoña (2011).

ⁱⁱ Smith (2003,3) distinguiu também entre o argumento normativo e o argumento de negócio ('business case') e, também, propôs uma classificação em duas categorias: normativa vs. de negócio.

ⁱⁱⁱ Ver entre outros: Margolis e Walsh (2001); Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005); Schaltegger e Wagner (2006); Haigh e Jones (2007); Kurucz, Colbert e Wheeler (2008); Weber (2008); Perrini et al. (2009); Bøgh (2010); Carroll e Shabana (2010); Schaltegger e Lüdeke-Freund (2012).

^{iv} Ver entre outros: Epstein e Roy (2001); Maignan e Ralston (2002); Smith(2003); Dentchev (2005); McWilliams et al. (2006); Aguilera et al.(2007); Tench, Jones e Bowd (2007); Kurucz et al.(2008); Waddock (2008); Maon e Swaen (2009); Scherer, Palazzo e Matten (2009); Maon, Lindgreen e Swaen (2010); Cloutier (2011); Gond e Moon (2011); Moon(2012).

^v Ver entre outros:Maignan e Ralston (2002); Waddock (2008); Gond e Moon (2011); Moon (2012).

^{vi} Do grego βίος [*bios*], 'vida' e γράφειν [*grafein*], 'escrever'.

^{vii} A obra de Bowen de 1953 é indicada como a obra seminal deste campo (Carroll, 2008)

^{viii}Em português, *partes interessadas*. Um stakeholder de uma organização, tal como definido pela sua primeira utilização num memorando interno de 1963 do Stanford Research Institute, é um membro de um grupo sem o suporte do qual uma organização deixaria de existir. Uma abordagem à gestão das organizações a partir desta perspectiva foi desenvolvida e liderada por R. Edward Freeman a partir de 1983. O artigo inaugural foi "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance" escrito por Freeman, R., e Reed, D. na California Management Review. Assumimos a partir daqui a expressão stakeholders para designar aqueles grupos, pessoas ou entidades, que são parte interessada ou interveniente na vida das organizações, afetando ou sendo afetadas pelo seu desenvolvimento, tal foi proposto por R. Edward Freeman em 1983.

^{ix} Referem-se, todavia outros autores, tal como Dempsey e David, igualmente como percursos – ver tabela 2 para mais detalhes.

^x Ver entre outros: van Marrewijk (2003); Bansal (2002, 2005); Pogutz (2007); Montiel (2008a); Carroll (2008); Kleine e von Hauff (2009); Ebner e Baumgartner (2006); Baumgartner e Engert (2010); Baumgarthner (2011); Gond e Moon (2011); Linnenluecke e Griffiths (2013); Montiel e Delgado-Ceballos (2014).

^{xi} Casos de Quazi e O'Brien (2000), Perrini (2005), Whitehouse (2006), Székely e Knirsch (2005), Muller(2006), Salzman et al. (2005) e Salzmann e Steger (2006)

^{xii} Para esse fim os autores seguiram a definição do campo de 'empresas e sociedade'/'business and society', sugerida por Frederick (1997):

"(1) (...) the relationship that business firms have with society's institutions and nature's ecosystems; and (2) (...) the field of management study that describes, analyzes, and evaluates these complex societal and ecological linkages" (48).

^{xiii} Esta secção é baseado parcialmente no capítulo de livro por nós publicado: Marques-Mendes, A. e Santos, M.J., (2015). "Strategic Corporate Social Responsibility". In: Machado, Carolina e Davim, J. Paulo (Eds.) (2015). Management for Sustainable Development. Copenhaga: RIVER Publishers.

^{xiv} As primeiras menções ao conceito de materialidade surgem na década de 1930 como resposta ao 'crash' de 1929, e como forma de melhorar a informação disponível aos investidores sobre as empresas e os assuntos (materiais) que podem afetar o seu desempenho. Originalmente, prendiam-se, exclusivamente, com questões financeiras e com a sua tradução contabilística, e o modo como eram relatadas nos documentos oficiais das empresas.

^{xv} Esta integração tem vindo a ser feita quer voluntariamente como por pressão de variados stakeholders. Por exemplo, o Parlamento Europeu (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm. Acesso em 20 Abril 2016) adotou uma diretiva em Abril de 2014, sobre divulgação de informação não-financeira e de

diversidade que vai, a partir de 2017, afetar mais de 6,000 grandes empresas europeias, que terão de divulgar informação sobre políticas, riscos e resultados, relativos a assuntos sociais e ambientais, direitos humanos, esforços anti-corrupção e diversidade. A evolução dos padrões contabilísticos internacionais e a pressão dos mercados de capitais (e seus atores: investidores, analistas, reguladores), tem também levado para o centro das preocupações empresariais, as questões da materialidade dos assuntos sociais e ambientais (GRI4, IIRC, SASB, AA8000, ISO26000).

^{xvi} A EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies (2010) por exemplo, considera cerca de 30 indicadores distribuídos por três níveis (I,II,III). No primeiro nível, comum a todas as indústrias, refere os seguintes indicadores: consumo de energias, emissões de GHG; rotação de pessoal; treino e qualificação; maturidade do pessoal; remunerações de executivos; novos produtos e inovação; corrupção; riscos de litigâncias. Todos eles podem ser considerados, assuntos que afetam qualquer indústria, e que são caracterizadores dos ambientes de pressão competitivos em que as empresas hoje se encontram inseridas. O Global Reporting Initiative (GRI IV, 2015) publica uma série de suplementos, adequados a indústrias específicas reconhecendo as particularidades das interações entre stakeholders e empresas. O SASB (2014) tem, também, para cada indústria em específico, uma série de indicadores de assuntos sociais e ambientais, reconhecendo esta mesma especificidade empresarial.

^{xvii} Sugere Wood (1991) que sistemas de identificação e gestão de assuntos sociais e ambientais, são parte crucial da ação responsável (diga-se, aliás, que são parte integrante do seu modelo de desempenho social), e podem ser considerados indicadores da maturidade estratégica em RSE de uma empresa (esta é uma área particularmente ativa de investigação em estratégia e RSE, ver, por exemplo: Wood, 1991; Wartick e Mahon, 1994 ; Winter e Steger, 1998; Heath , 1997, 2002; Walsh, Weber e Margolis, 2003; Mahon, Heugens & Lamertz, 2004 ; Regester e Larkin, 2005; Deephouse e Heugens, 2009). A identificação de assuntos materiais de natureza social e ambiental, enquanto realidades dinâmicas (Hallahan 2001), exigem das empresas, modelos e processos de identificação, priorização e intervenção, robustos e sofisticados, que se tornam parte fundamental do desenvolvimento estratégico e do alinhamento entre a estratégia de empresa, estratégia de RSE e as características particulares dos seus ambientes envolventes. Se quisermos, a presença destes sistemas é denotadora de uma ambição e visão estratégica de RSE.

^{xviii} No campo da estratégia, a ideia de alinhamento está ligada conceptualmente quer ao processo de formulação como à implementação (Hrebiniak e Joyce, 2001; Venkatraman e Camillus, 1984). Na formulação, o conceito refere-se à ligação da estratégia ao ambiente organizacional, e também está presente na ideia do consenso entre decisões estratégicas, com implicações sobre o empenho e envolvimento dos colaboradores (Eisenhardt, 1999; Floyd e Wooldridge, 1992). Salientámos, anteriormente, a importância desta aceção da noção de alinhamento como dimensão importante da RSE estratégica (reveladora da integração das preocupações com questões sociais e ambientais de uma empresa, ao nível da conceptualização-formulação estratégica). No campo da implementação, alinhamento refere-se à congruência e coesão de processos entre a formulação e a implementação. A complexidade de fatores e variáveis envolvidos, permite que vários caminhos possam ser seguidos para atingir as metas organizacionais. O desafio é, por isso, garantir não só que exista o alinhamento entre conceptualização e ação, mas que ele seja também eficiente, ou seja, que se consiga encontrar a mais adequada combinação de recursos. Venkatraman e Camillus (1984), como vimos, falam de alinhamento externo (formulação da estratégia), alinhamento interno (implementação da estratégia) e integrado. Quando a estratégia é vista como processo (por oposição a conteúdo), o alinhamento é estruturado como a via a percorrer para ajustar eficaz e eficientemente, diferentes elementos. O alinhamento interno refere-se à mobilização dos recursos tangíveis e intangíveis, para implementação da estratégia formulada. As suas raízes teóricas estão na literatura de implementação da estratégia e de mudança organizacional (Stepanovich e Mueller, 2002). O conceito de alinhamento externo está presente na literatura, referindo-se à coordenação de capacidades, recursos e estratégias, ao ambiente competitivo da organização. Mais precisamente, este tipo de alinhamento, ou fit, define-se como o grau de adaptação da organização ao ambiente (Naman e Slevin, 1993).

^{xix} Uma das ideias principais da teoria dos stakeholders é que as decisões deverão ser tomadas numa organização levando em conta, não somente os interesses dos accionistas, mas os interesses de todos os stakeholders. A organização ('empresa') é concebida como estando no centro de uma rede de relacionamentos com stakeholders relevantes, dos quais o seu sucesso depende. Ledingham e Bruning definem relacionamentos como um estado de interação entre entidades onde se verificam mútuas influências e impactos, com consequências para o bem-estar sócio-económico, político e cultural de cada uma das partes (Ledingham e Bruning, 1998,62).

^{xxi} Sobre a ideia de cadeia de causalidade ver Eccles, Ioannou e Serafeim (2013, 2014), e em especial a sua confrontação entre Empresas de Elevada Sustentabilidade (*High Sustainability Companies-HSC*) e Empresas de Baixa Sustentabilidade (*Low Sustainability Companies-LSC*).

^{xxii} Utilizam paralelamente a VCA (análise de variância de componentes) e a ANOVA; VCA- 73% da variância explicada; ANOVA- 75%.

^{xxiii} Muller e Kolk (2009, 2010) identificam apenas duas categorias que designam por antecedentes intrínsecos (forças condicionadoras ligadas à ideologia e processos empresariais) e extrínsecos (forças condicionadoras exteriores à empresa e relacionadas quer com pressões externas institucionais ou ligadas às redes de stakeholders). Concordam, no essencial, com as revisões de literatura efetuadas pelos autores referenciados anteriormente.

^{xxiv} Nappi e Rozenfeld (2015) definem-nos como um conjunto de indicadores usados para quantificar a eficiência e eficácia das ações organizacionais.

^{xxv} Ver entre outros: Figge et al.(2002); Epstein e Wisner (2005); Schaltegger e Wagner (2006); Gond e Herrbach (2006); Epstein e Roy (2007); Eben (2011); Ballou et al. (2012); Gond et al. (2012).

^{xxvi} Ver entre outros: Atkinson, G. (2000), Schwarz, J., Beloff, B., & Beaver, E. (2002), Szekely, F., & Knirsch, M. (2005), Tanzil e Beloff (2006), Schaltegger e Wagner (2006), Wood (2010), Searcy (2012), Schaltegger (2013), Crutzen e Herzig (2013), Crutzen, Zvezdov e Schaltegger (2016), Schaltegger et al. (2016)

^{xxvii} Ver entre outros: AccountAbility(2003), Bill and Melinda Gates Foundation(2010), Research Network for Business Sustainability (2008), Rockefeller Foundation (2008), NBS (2011), EVAP (2012), WBCSD(2013),Cohen et al.(2014), CSR Impact (2014), Business Call to Action-GRI (2016).

^{xxviii} Ver entre outros: Norris e O'Dwyer(2004); Epstein e Wisner (2005); Neely, Gregory e Platts (2005); Schaltegger e Wagner (2006); Durden, (2008); Ferreira e Otley (2009); Perego e Hartmann(2009); Morsing e Oswald (2009); Henri e Journault (2010); Riccaboni e Leone (2010); Albelda (2011); Schaltegger (2011); Gond et al. (2012); Searcy (2012a); Arjaliès e Mundy (2013); Crutzen e Herzig (2013); Eccles, Ioannou e Serafeim (2014); Nappi e Rozenfeld (2015); Günther, Endrikat e Günther (2016); Lueg e Radlach (2016); Crutzen, Zvezdov e Schaltegger (2016); Antolin-Lopez, Delgado-Ceballos e Montiel (2016); Maas, Schaltegger e Crutzen (2016).

^{xxix} A noção de eco-eficiência foi apresentada pelo WBCSD no início dos anos 1990 (Schmidheiny, 1992). Schaltegger e Sturm (1990, 1992, 1998) e Schaltegger et al. (1996), foram dos primeiros a utilizá-la com o intuito de introduzir novos elementos de análise da eficiência organizacional na gestão (para além dos simplesmente económicos). Referem Hahn et al. que

“Today measures of eco-efficiency are commonly defined as the ratio between the desired economic return and the undesired environmental effect that is associated with the economic return (Huppes and Ishikawa, 2005a,b; Schaltegger and Burritt, 2000). Economic return is usually monetary (such as value added or profit). Environmental impacts can be measured in terms of resource consumption, emissions or environmental damage. Most commonly, corporate operational eco-efficiency is defined as the ratio between value added and environmental impact added of a company's operational processes (Helminen, 2000; Schaltegger and Sturm, 1992). It should be noted that this definition takes up an operational perspective, i.e. it focuses on the economic activity and the concomitant environmental impacts that are directly controlled, managed and owned by the company, and excludes product- and supplier-related stages.”(2010, 4-5)

Podemos definir eco-eficiência como

“ the relative proportions of an economic (monetary) measure and a physical (ecological) measure). It can be defined as the ratio of value added to environmental impact added per unit, where environmental impact added is equivalent to the sum of all environmental impacts which are generated directly or indirectly by a product or activity eg. value added per tonne of CO2 emitted” (Schaltegger e Sturm, 1990; Schaltegger e Burritt 2000; Schmidheiny, 1992; von Weizsäcker et al. ,1997; von Weizsäcker, 2009).

^{xxx} Sócio eficiência diz respeito a indicadores de caráter social (exemplo acidentes sofridos pelo pessoal) seguindo os mesmos princípios definidos na nota anterior.

^{xxxi} Sobre “sustentabilidade forte e fraca” ver Schaltegger e Burritt (2000), Figge et Hahn (2002), Pogutz (2007), Biely et al. (2016)

xxxii Clark et al. (2004) procuram simplificar o vocabulário dum campo de conceitos em que as abordagens se multiplicam e as inconsistências abundam. Sendo que para os autores é tão fragmentado o leque de definições de output, outcome e impact, impõe-se a introdução de alguma ordem. A ‘cadeia de valor de impacto’ corresponde a essa intenção. Como diz Liket,

“The value chain distinguishes between the resources used for an intervention (input), the intervention itself (also referred to as project or activity), the immediate quantitative synthesis of the intervention (output), the direct changes in people, organizations, natural and physical environments, and social systems and institutions (outcome) and highest order effects of the intervention (impact).” (2014, 48)

Há aqui uma distinção entre planeamento de atividades e resultados desejados. Em termos do planeamento, deve referir-se em primeiro lugar os recursos (também designados por entradas ou inputs), onde se incluem todos os recursos financeiros, organizacionais e sociais que uma certa organização tem disponíveis para desenvolver o seu trabalho. O que a organização faz com os recursos é conjugá-los intencionalmente, de tal forma que a implementação de atividades, programas ou projetos, seja otimizada. Estas intervenções organizam-se em processos, com o fim de produzir certas alterações (relativamente a um assunto identificado) e obter determinados resultados. Estes resultados podem ser de diferentes tipos e níveis (1º saídas/outputs; 2º resultados de desempenho/outcomes; e 3º impactos/impacts).

Os outputs são as consequências directas dos processos (exemplo: numa ação de voluntariado empresarial estarem envolvidos 33% dos empregados de uma empresa). Os outcomes são os resultados ao nível do desempenho organizacional e correspondem a mudanças sensíveis nos níveis de funcionamento da empresa, das suas capacidades, das suas práticas e dos seus ativos, enquanto organização ou empresa (exemplo: a ação de voluntariado resulta em níveis acrescidos de reputação empresarial, maior facilidade no desenvolvimento do negócio, maior grau de envolvimento e satisfação dos empregados, ou maior grau de suporte e compreensão da organização pela comunidade envolvente; a um outro nível (ambiental) podemos salientar por exemplo a quantidade de emissões atmosféricas evitadas ou os recursos hídricos não consumidos, e as suas implicações ao nível da estrutura de custos da organização-empresa). Já os impactos têm a ver com as mudanças profundas e duradouras, pretendidas ou não (Wainwright, 2002), ocorridas ao nível dos sistemas natural-político-económico-social e das relações das empresas-organizações com esses sistemas mais vastos onde se inserem (exemplo: melhoria dos níveis de vida de uma população, ou da qualidade ambiental ou o desenvolvimento sustentável de uma região ou território). Entendem Kolodinsky et al. (2006) que os outputs e outcomes estão relacionados com aquele que desenvolve as atividades, enquanto que os impactos têm a ver com os que as utilizam ou dela usufruem.

xxxiii A OCDE define indicador como um parâmetro, ou um valor derivado de parâmetros, que transmite informação sobre um fenómeno, e que tem uma relevância que vai além das propriedades do próprio parâmetro, visto terem uma ‘qualidade de síntese’ (Warhurst, 2002), ou seja, são formas de reduzir grandes quantidades de dados à sua expressão mais simples, retendo o significado daquilo que é questionado.

Como referem Singh et al. (2009, 191) os indicadores ,

“arise from values (we measure what we care about), and they create values (we care about what we measure)’ (Meadows, 1998). The main feature of indicators is their ability to summarise, focus and condense the enormous complexity of our dynamic environment to a manageable amount of meaningful information (Godfrey and Todd, 2001). By visualizing phenomena and highlighting trends, indicators simplify, quantify, analyse and communicate otherwise complex and complicated information (Warhurst, 2002).”

xxxiv De acordo com os autores os indicadores: devem derivar da estratégia; devem ser simples de compreender; devem produzir feedback atempado e preciso; devem refletir o processo empresarial sob escrutínio; devem ser controláveis directamente pelo responsável pelo desempenho; devem estar relacionados com metas específicas; devem ser bem definidos; com impacto visível; devem estar focados na melhoria; devem ser consistentes ao longo do tempo; devem ter um propósito explícito; devem ser baseados em fontes e dados explícitos; utilizando preferencialmente rácios; utilizando conjuntos de dados que são automaticamente coligidos; devem ser apresentados de um modo simples; devem ser mais do que simples dados-informação; e não devem ser baseados em opiniões (objetividade).

xxxv Chen e Delmas (2011) sugerem que este cenário tem conduzido os investigadores, a agregarem medidas em índices compostos, a partir de uma seleção de indicadores e respetivas métricas. Tal facto levanta vários problemas, nomeadamente, a ponderação dada a cada indicador ou dimensão de avaliação [por essa razão, e de modo semelhante a Lee e Saen (2012), Chen e Delmas (2011) usam a DEA – ‘data envelopment analysis’ – para a escolha de indicadores visto este método gerar resultados mais robustos do que outros métodos de agregação de indicadores].

xxxvi Ver entre outros: Fiksel, McDaniel e Mendenhall (1999); Mitnick (2000); Veleva e Ellenbecker (2001); Warhurst (2002); Figge et al. (2002); Veleva et al. (2003); IChemE (2003); Krajnc e Glavic (2005); Dias-Sardinha e Reijnders (2005); Schaltegger e Wagner (2006); Tanzil e Beloff (2006); Weber (2008); Turker (2008); Hubbard (2009); Epstein e Widener (2010); Searcy (2012a, 2012b); Mamede e Gomes (2014); Cohen et al. (2014); Sukitsch, Engert e Baumgartner (2015).

xxxvii Ver entre outros: Keeble, J., Topiol, S. e Berkeley, S. (2003); Searcy, C., McCartney, D. e Karapetrovic, S. (2007); Figge et al. (2002); Bansal (2002,2005); Kolk, Hong, e van Dolen(2010); Antolin-Lopez, Delgado-Ceballos e Montiel (2016); Nordheim, E. e Barrasso, G. (2007); Azapagic, A. e Perdan, S. (2000); Veleva, V. e Ellenbecker, M. (2001); Dias-Sardinha, I. e Reijnders, L. (2005); Hubbard, G. (2009); Schwarz, J., Beloff, B. e Beaver, E. (2002); Searcy, C. (2009); Tanzil, D., e Beloff, B. (2006); Epstein, M. e Roy, M. (2002); Hansen e Schaltegger (2016); Labuschagne, Brent e van Erck (2005); Katsoulakos, Sapouna e Zevgolis (2004); Atkinson 2000, Krajnc e Glavic (2003, 2005^a, 2005 b); Azapagic e Perdan (2000); Azapagic e Perdan (2010) e Staniškis, Valdas Arbačiauskas (2009).

xxxviii Ver entre outros: Azapagic e Perdan (2000); Schaltegger et al. (2002); Reynaud (2003); Krajnc e Glavic (2003); 2005a, 2005b); Szekey e Knirsch (2005); Tanzil e Beloff (2006); Arnold (2008); Azapagic e Perdan (2010); Mamede e Gomes (2014); Amini e Bienstock (2014); Montiel e Delgado-Ceballos (2014); Nappi e Rozenfeld (2015) e Antolin-Lopez, Delgado-Ceballos e Montiel (2016).

xxxix Como vimos, Cohen et al. (2014) também incluem a dimensão ‘Governança’ na sua recolha e análise; refira-se que também Kolk (2008), e Spangenberg, (2002) defendem a inclusão desta quarta dimensão nos sistemas de avaliação; deve ser mencionado que também o FTSE4Good inclui a Governança como uma dimensão autónoma do índice de avaliação do desempenho de sustentabilidade das empresas; UN Global Compact (2014) também autonomiza a dimensão anti-corrupção.

xl Esta não é, todavia, uma dimensão consensual. Existem alguns autores que a autonomizam enquanto outros (entre os quais algumas instituições de certificação e de uniformização de práticas), incluem estes indicadores numa das outras dimensões: por exemplo, Kolk et al. (2010), a Global Reporting Initiative (GRI) e o International Standards Office (ISO), incluem-nos na dimensão social; já McElroy (2013), o Dow Jones Sustainable Indexes e o Instituto Ethos incluem-nos na área económica.

xli A este propósito ver: Abbot e Monsen (1979); Gray et al. (1996); Hockerts (2001); Dyllick e Hockerts (2002); Figge et al. (2002); Schaltegger, Bennett e Burritt (2006); Hockerts et al. (2008); Schaltegger e Burritt (2010); Hahn e Figge (2011); Crutzen (2013); Bennett, Schaltegger e Zvezdov (2013); Hahn et al. (2015).

xlii Ver entre outros: Schaltegger et al. (2002); Burritt et al. (2002b); EC (2004); Clark et al. (2004); Figge e Hahn (2004b); Székely e Knirsch (2005); Tanzil e Beloff (2006); IEPF (2007); Ness et al. (2007); Tuan (2008); Maas (2008); Epstein (2008); Olsen e Gaimidi (2008); Maas (2009); Singh et al. (2009); I.S.O. (2010); Baumgartner (2010); Figge e Hahn (2011); Maas e Liket (2011); Sept et al. (2011); Gasparatos e Scolobig (2012); WBCSD (2013); Mamede e Gomes (2014); Social Impact Investment Taskforce (2014); GECES (2014); Sartori et al (2014); Dufour (2015); Foundation Centre (2017).

xliii O seu desenvolvimento tem sido relativamente lento devido a vários fatores, dos quais podemos destacar os seguintes: a falta de consenso relativamente ao conceito de impacto social; as práticas estabelecidas, isto é, o facto das empresas tradicionalmente dedicarem atenção e relevância a medidas e indicadores quantitativos de carácter financeiro; a dificuldade em quantificar os impactos sociais e ambientais; a natureza integrada da medição da sustentabilidade (baseada em três dimensões); o momento, os prazos e duração da manifestação dos impactos; dificuldade em estabelecer o perímetro e âmbito do impacto da sustentabilidade empresarial na economia e na sociedade; a multiplicidade de áreas organizacionais com implicação para a medição; o número de indicadores, refletindo a multiplicidade de efeitos possíveis; o propósito e utilização da informação, ou seja, internamente as organizações necessitam de informação desagregada para uma avaliação detalhada dos processos organizacionais, enquanto externamente os stakeholders privilegiam informação agregada, sintetizadora e sinalizadora do perfil da organização.

^{xlii} A mais completa base de dados (não segmentada) de instrumentos, ferramentas e métodos, é disponibilizada pelo Foundation Center (sítio em linha, consultado em 12 Janeiro de 2017 e acessível em <http://foundationcenter.org/>). Nela se discriminam os instrumentos utilizáveis, como ainda a entidade que os aplica, implementa ou que os construiu. São mais de 150 abordagens à medição e avaliação do impacto social de organizações (técnicas e ferramentas que são aplicáveis quer ao campo empresarial como ao das organizações sem fins lucrativos).

^{xlii} Ver entre outros: Adams e Frost (2008); Bennett, Schaltegger e Zvezdov (2013); Crutzen e Herzig (2013); Epstein e Buhovac (2014); Eccles, Krzus e Ribot (2015); Battaglia et al. (2016).

^{xlii} Por exemplo, capital humano (exemplo, conhecimento e capacidades), capital natural (exemplo, os recursos naturais), capital social (exemplo, as redes de relacionamentos entre organizações e indivíduos), capital de produção (exemplo, bens produzidos e serviços disponibilizados)

^{xlii} Sugere Neumayer que:

“A constant finite marginal rate of substitution indicates that substitution of e.g. natural capital by man-made capital is possible at the same rate regardless of the overall level of consumption or scarcity of the resource. On the other hand, a growing marginal rate of substitution leads to higher rates the higher the level of overall consumption, and the closer consumption gets to ecological limits. Substitution becomes more difficult the scarcer the ecological resource. Eventually, this may lead to prohibitive high rates of substitution and thus de facto non-substitutability” (1999, p.24).

^{xlii} Se olharmos à etimologia da palavra sustentabilidade veremos que ela vem do latim sustentare que é uma forma do verbo sustinere (suportar, sustentar, aguentar, apoiar) que se forma a partir do prefixo sub (abaixo) e do verbo tenere (ter, possuir, dominar, sujeitar). O entendimento atual, que se refere àquele que tem condições para se manter ou conservar, retém parte desta formação original.

^{xlii} Se pensarmos no caso do capital ambiental-natural, ou social, surgem as já referidas noções de eco-eficiência e sócio-eficiência. Do ponto de vista operacional na empresa, pode ser entendido como o rácio entre o valor acrescentado e o impacto ambiental/social acrescentado (EIA, ou SIA, se falarmos de impacto social acrescentado). EIA (environmental impact added): o valor acrescentado é aqui definido como o valor residual remanescente após o volume de negócios ter sido subtraído do custo de bens e serviços adquiridos pela empresa (o mesmo raciocínio pode ser estendido à dimensão social-social impact added-SIA) pelos processos operacionais de uma empresa (Schaltegger e Sturm, 1992; Helminen, 2000; Figge e Hahn, 2002a; Hahn et al., 2010).

ⁱ As dificuldades das medidas absolutas são: avaliam diretamente as contribuições de uma empresa para a sustentabilidade mediante uma subtração dos custos pelos benefícios causados; baseiam-se numa controversa monetarização dos danos sociais e ambientais; dependem das preferências individuais e institucionais relativamente às condições de integração através de substituição e compensação das três dimensões da sustentabilidade; e assentam, em geral, numa conceção de ‘sustentabilidade fraca’ (para uma exploração das limitações das medidas absolutas ver Figge e Hahn, 2002a, 2002b, 2004, 2005).

ⁱⁱ Como vimos, a complementaridade das diversas formas de capital, a impossibilidade da sua inter-substituição, bem como a irreversibilidade e não linearidade da redução de capital (Dyllick e Hockerts, 2002; Pogutz, 2007; Schaltegger e Burritt, 2000; Hahn et al., 2010; Burnett et al., 2011), levam a que se distinga entre melhorias fortes e fracas na eco-eficiência e na sócio-eficiência, com vista a salientar os limites absolutos que não devem ser ultrapassados. Porque a eco-eficiência e a sócio-eficiência são medidas relativas, a eco-eficácia e a sócio-eficácia surgem como medidas que nos podem dar uma perspetiva sobre quão eficazes os processos são (Schaltegger e Burritt, 2000; Figge et Hahn, 2002a; Pogutz, 2007; Van Passell, 2016).

ⁱⁱⁱ Os métodos tradicionais de avaliação procuram analisar unicamente a eficiência económico-financeiro de uma organização.

ⁱⁱⁱⁱ Figge e Hahn (2002a, 8) especificam que o SusVA é baseado no paradigma da ‘sustentabilidade forte’ já que, e atendendo às premissas, a questão da substituição e compensação não se colocam. Enquanto as formas tradicionais de medição da sustentabilidade compensam (com base na teoria das externalidades) as vítimas pela aceitação das externalidades, o SusVA repara potenciais fontes de externalidades pela anulação dessas externalidades. Por essa razão as reservas de capital mantêm-se inalteradas e a substituição de diferentes formas de capital não é relevante (Figge e Hahn, 2004 a, 178).

^{liv} Usam a noção de eco-eficiência, cujo rácio mais utilizado é $\text{Eco-eficiência} = \frac{\text{Valor Acrescentado}}{\text{Impacto Ambiental Acrescentado}}$ apresentado e explorado por Schaltegger e Sturm (1990, 1992, 1998) e Schaltegger et al. (1996)

^{lv} Como por exemplo os de Jensen, Treynor e Sharpe, ver Figge e Hahn, (2002 b)

^{lvi} EnVA é análogo ao Valor Acrescentado Económico proposto por Stewart (1991), embora o termo tenha sido utilizado anteriormente por Finegan em (1989) e explorado por outros, quase na mesma época, nomeadamente, Walter (1992), Birchard (1994), Stern, Stewart, e Chew (1995), Peterson e Peterson (1996), Copeland (1996), Jackson, Mauboussin e Wolf (1996), Bacidore, Boquist, Milbour e Thakor (1997), Chen e Dodd (1997), Young (1999), Bowen e Wallace (1999).

^{lvii} Com a eco-eficiência do referencial (economia nacional) a ser calculado pelo rácio: $\frac{\text{PIB(Produto Interno Bruto)}}{\text{Impactos ambientais criados por todas as entidades na economia considerada}}$

^{lviii} Figge e Hahn dizem,

“The Sustainable Value Added (...) constitutes a new way to measure corporate contributions to sustainability. The concept can be used in practice, as it is based exclusively on information that is available in the market today. It requires information on the eco- and social efficiency of the company and a referencial as well as on the economic performance of the company. It is not necessary to monetarise the external costs of environmental and social impacts. Sustainable Value Added considers efficiency and effectiveness of all three dimensions of sustainability. Because it shows the amount of value created while ensuring a constant environmental and social performance, Sustainable Value Added is based on the paradigm of strong sustainability. Put differently, Sustainable Value Added represents in monetary terms the extra value created by a company adjusted for all changes in eco- and social effectiveness. Compensation in this context does not mean paying victims for accepting external effects, which would imply weak sustainability and thus substitutability of different forms of capital. Compensation for calculating Sustainable Value Added refers to a purely allocative question and means paying other, less eco- or social-efficient users of resources to reduce exactly the environmental and/or social impacts in question. This results in a constant overall level of eco- and social effectiveness. As only identical environmental or social impacts are considered in that kind of compensation substitutability between different forms of capital does not matter. Sustainable Value Added is thus based on the paradigm of strong sustainability.”(2004, 185)

E acrescentam,

“Sustainable Value Added (...) is limited to the effect that it does not indicate, if a company is sustainable. It shows, however, how much a company has contributed to more sustainability. This contribution can be expressed in either economic, environmental or social terms. When expressed in economic terms, Sustainable Value Added expresses in absolute monetary terms the sustainable performance of the company relative to a benchmark. Sustainable Value Added thus allows to find out whether a company has in fact contributed to sustainability or if it just enhanced its eco- and/or social efficiency. Sustainable Value Added thus provides valuable information for a range of decision makers. Governments are highly interested in the question by how much companies contribute to the environmental, social, and ecoSustainable Value Added – Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency economic objectives of a country. Sustainable Value Added provides this micro-macro link. Financial analysts need information about the relevant scarcities companies are exposed to. Sustainable Value Added helps to identify and value these scarcities and shows how they can efficiently be overcome. The valuation can take place in monetary units – a unit financial analysts are used to. Valuation of scarcities is a key interest of the companies themselves, too. Today companies put a great effort in reporting their economic, environmental, and social performance. Sustainable Value Added allows to integrate different environmental and social aspects as well as an overall integration of the three pillars of sustainability. It therefore represents a meaningful indicator of corporate sustainable performance.”(2002a, 27)

^{lix} No apêndice 1 encontram-se exemplos adicionais (3) de aplicação do método de cálculo do SusVA

^{lx} O nosso texto é conceptual e obtivemos capacidade de discernimento, e inspiração, da análise de vários autores de diferentes tradições académicas e orientações teóricas. Os autores e seus modelos são ilustrativos de diferentes formas de conceber e atuar em termos de RSE. Cada abordagem teórica produz as suas próprias idiossincrasias. Por exemplo, um neo-institucionalista abordará a realidade da RSE de um certo ângulo, de acordo com a sua necessidade de encontrar as regularidades institucionais ou descontinuidades antecipadas pela teoria. Reconhecemos as afiliações e orientações dos autores.

É por isso que aplicamos o princípio da triangulação teórica e de dados à nossa revisão, a fim de reduzir o ruído e produzir um resultado suficientemente sólido, mas capaz de apreender as subtilezas presentes em cada perspectiva (Denzin, 1970, Bryman, 2011).

^{lxi} Esta secção baseia-se parcialmente no artigo por nós publicado: Marques-Mendes, A. e Santos, M.J. (2016), "Strategic CSR: an integrative model for analysis", *Social Responsibility Journal*, 12 (2), 363 – 381. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0055>

^{lxii} Weick considerou a existência de três processos - seleção, retenção e legitimação- que representam diferentes modos da variedade de informação ser introduzida nos processos de decisão organizacionais; Swanson(1995,1999) considera que os valores sociais relacionados com a responsabilidade são objeto de processos decisoriais.

^{lxiii} O MIT-BCG (2013, 3), sugeriu, por isso, a existência de dois tipos de empresas: as 'atuantes' e as 'falantes' (no original 'walkers' and 'talkers'). As expressões servem para distinguir entre aquelas empresas que passam dos pensamentos à ação, daquelas que o não fazem.

^{lxiv} Um caso interessante e ilustrativo será o da indústria de vestuário, em que fornecedores asiáticos ou norte-africanos, por exemplo, se obrigam à redução de utilização de certas substâncias tóxicas, sem outro objetivo que não seja ganharem novos contratos ou continuarem a trabalhar com clientes internacionais, que subitamente alteram as suas políticas de compras em termos dos requisitos de sustentabilidades impostos.

^{lxv} A edição da 'Estrutura das Revoluções Científicas' por Thomas Kuhn (1962) é responsável pela popularização do termo. Como referem Masterman (1970) e Morgan (2007), Kuhn refere-se, genericamente, a paradigma como a crença dos investigadores sobre os seus esforços para criarem conhecimento (Morgan, 2007, 50), mas, na verdade, conseguem-se identificar 22 formas como Kuhn usa o termo ao longo da obra (Masterman, 1970). Morgan (2007) sintetiza estas várias acepções da palavra em 4 grupos apenas. Diz Morgan "All four versions treat paradigms as shared belief systems that influence the kinds of knowledge researchers seek and how they interpret the evidence they collect. What distinguishes the four versions is the level of generality of that belief system" (2007, 50). Aquela que Morgan perfilha é a de paradigma enquanto crenças partilhadas por uma comunidade de investigadores. Sublinha o autor que uma perspectiva sobre o conceito de paradigma é a de:

"shared beliefs within a community of researchers who share a consensus about which questions are most meaningful and which procedures are most appropriate for answering those questions. This is the version of paradigms that Kuhn (1970, 1974) himself preferred, and it is the most common form in the fields that make up science studies" (2007, 53)

^{lxvi} O termo pragmatismo está etimologicamente ligado à palavra grega *πρᾶγμα*, que significa ação e donde deriva igualmente a palavra prática. Em termos filosóficos, o nome foi popularizado por William James (1842-1910) através da obra *Pragmatism: A New Name For Some Old Ways Of Thinking* (1907), embora o pragmatismo tenha origem em Charles Peirce (1839-1914), que por sua vez tinha ido buscar a palavra pragmática a Kant (em a "Crítica da razão pura"). Na sua versão clássica, o pragmatismo, enquanto movimento, tem origem nos Estados Unidos da América no início da década de 1870s. Peirce e James, juntamente com Wright, Abbot e Holmes, faziam parte de um grupo crítico de discussão surgido na ressaca da guerra civil, que ficou para a história como o 'Clube Metafísico' de Cambridge (Massachusetts). Por esta razão a este momento original também se chama 'Pragmatismo de Cambridge', para o distinguir de uma segunda variante cuja figura emblemática é John Dewey (1859-1952) que designava o seu pragmatismo por 'Instrumentalismo' (Ormerod, 2006, 893). Dewey, Peirce e James são considerados os membros do triunvirato do pragmatismo clássico. Mais recentemente houve um ressurgimento do interesse nos temas do pragmatismo (Bernstein, 1992; Putnam, 1997; Hellman, 2002; Morgan, 2014) com autores como Rescher, Habermas, Bernstein, Haack, West, Misak, Rorty, Putnam, Brandom, Davidson, Weick, entre outros.

^{lxvii} Reconhecemos as diferentes correntes dentro do pragmatismo (Lovejoy, 1908; Shalin, 1986; Murphy, 1990; Rescher, 2000; De Waal, 2005; Goldkuhl, 2008, 2012), com as devidas implicações ao nível do foco, ênfase e interpretação, atribuídas às partes constituintes (Cherriholmes, 1992), que levaram às críticas de Russell (1961), Lovejoy (1963) e Thayer (1982), entre outros, e que conduziram Hellman (2002) a considerá-lo mais uma 'tradição' à la MacIntyre, do que um paradigma à la Kuhn ou um 'programa' à la Lakatos.

^{lxxviii} Existem várias obras que podem servir como introdução e exploração ao/do Pragmatismo: Richard Rorty, *Consequences of Pragmatism (Essays 1972-1980)*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1982); Nicholas Rescher, 'Pragmatism', in *Oxford Companion to Philosophy*, ed. Ted Honderich (Oxford: Oxford University Press, 1995), 710-713; Louis Menand, 'An Introduction to Pragmatism', in *Pragmatism. A Reader*, ed. Louis Menand (New York: Vintage Books, 1997);

^{lxxix} Peirce introduziu os princípios do Pragmatismo em dois artigos: "The Fixation of Belief" (1877) e "How to Make our Ideas Clear" (1878.) No segundo destes artigos, Peirce propôs uma ideia 'pragmática' de 'conceitos claros', aquilo que ficou conhecido como a máxima.

^{lxxx} Como refere Peirce a palavra 'pragmatismo' foi inventada como uma máxima de lógica, capaz de fornecer um método para análise de conceitos. O método prescrito na máxima passa por identificar na imaginação as consequências práticas concebíveis de um conceito, ou seja, as "the consequences for deliberate, self-controlled conduct of the affirmation or denial of the concept." (Peirce, 1905, p. 494)

^{lxxxi} James (1907) escreveu:

"It is astonishing to see how many philosophical disputes collapse into insignificance the moment you subject them to this simple test of tracing a concrete consequence. There can be no difference anywhere that doesn't make a difference elsewhere – no difference in abstract truth that doesn't express itself in a difference in concrete fact and in conduct consequent upon that, imposed on somebody, somehow, somewhere and somewhen"

^{lxxxii} Rescher descreve a posição de Peirce da seguinte forma:"

Peirce's meaning pragmatism encompasses a pragmatic view of the meaning of concepts and ideas. Take the concept of an 'apple' for example. When we characterize something as an apple, we commit ourselves to treating it in certain ways – to handle it, store it, use it, discuss it, and so forth in the particular way appropriate to apples. And this is what it means to be an apple". (2000, 9)

^{lxxxiii} Daí que Putnam (1994) refira que o aspeto mais central do pragmatismo é o primado da prática.

^{lxxxiv} E especialmente os neo-pragmatistas a que já fizemos referência

^{lxxxv} Refere Menand que

"[...] pragmatists don't believe there is a problem with the way people think. They believe there is a problem with the way people think they think. They believe, in other words, that other accounts of the way people think are mistaken; they believe that these mistaken accounts are responsible for a large number of conceptual puzzles; and they believe that these puzzles when they are not simply wasting the energy of the people who spend their time trying to 'solve' them, actually get in the way of our everyday efforts to cope with the world. Pragmatism is therefore an effort to unhitch human beings from what pragmatists regard as a useless structure of bad abstractions about thought." (1997, xi)

^{lxxxvi} Ver entre outros: Lincoln, Y. e Guba, E. (1985); Tashakkori, A., e Teddlie, C. (1998); Tashakkori, A., e Teddlie, C. (Eds.). (2003a); Lincoln, Y. e Guba, E. (2000); Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994); Denzin, N. e Lincoln, Y. (2011); Lincoln, Y., Lynham, S. e Guba, E. (2011);

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009); Tashakkori, A. e Teddlie, C. (2009); Creswell, J. (2009); Morrow, R.A. e Brown, D. (1994); Reichardt, S. e Rallis, S. (1994); Bryman, A. (1984); Morgan, D.L. (1996); Morgan, D. L. (2007); Johnson, R. e Gray, R. (2010); Kelle, U. e Erzberger, C. (2004); Greene, J. e Caracelli, V. (Eds.) (1997); Greene, J. and Caracelli, V. (2003); Creswell, J. (2010); Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds) (2010).

^{lxxxvii} Entre outras, algumas das referências salientes são: Greene, e McClintock (1985); Howe (1992); Greene, Caracelli e Graham (1989) ; Bryman (1989, 2006); Laurie e Sullivan (1991) ; Caracelli e Greene, (1993) ; Creswell (1994, 2008) ; Greene e Caracelli (1997) ; Tashakkori e Teddlie (1998, 2003, 2010) ; Morgan (1998, 2004, 2007) ; Li, Marquart e Zercher (2000) ; McMillan e Schumacher (2001) ; Sandelowski (2001) ; Onwuegbuzie (2002) ; Johnson e Onwuegbuzie (2004) ; Armitage (2007) ; Onwuegbuzie, Jiao e Bostick, (2004) ; Onwuegbuzie e Johnson (2004); Johnson e Onwuegbuzie (2004) ; Onwuegbuzie e Leech (2004, 2005); Greene (2007); Plano-Clark e Creswell (2007, 2017); Bergman(2008); Hesse-Biber (2010); Plowright (2011); Heyvaert et al. (2013); Hesse-Biber e Johnson(2015); Plano-Clark e Ivankova(2015); Creswell e Plano-Clark (2017); Vogt et al. (2014).

^{lxxviii} Em “Toward a Definition of Mixed Methods Research”, Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) entrevistaram os mais emblemáticos autores do campo da pesquisa mista. O resultado dessa investigação é resumido neste artigo em que os autores acabam por propôr uma definição de pesquisa mista, de que acima já demos conta. Consideramos extraordinariamente interessantes as posições individuais tomadas pelos entrevistados, razão pela qual as mencionamos aqui, já que acrescentam ao debate e à nossa compreensão deste paradigma de pesquisa. Encontramos assim as 19 definições apresentadas em Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007, 119-121) particularmente ricas e caracterizadoras da forma e substância deste paradigma metodológico.

^{lxxix} Denzin (1978) define triangulação como o uso de diferentes métodos num estudo ou a combinação de diferentes metodologias para a abordagem de um fenómeno. O autor identificou 4 tipos de triangulação possível: dados, teórica, de investigadores e métodos (e dentro desta distingue entre aquelas que são feitas dentro da mesma tradição – quantitativa e qualitativa – e aquelas que combinam métodos de diferentes tradições, esta distinção acabaria por resultar na distinção em abordagens multimétodo e de métodos mistos)

^{lxxx} Baseado em Greene (1989) e Bryman (2006),

^{lxxxi} São várias as tipologias existentes, que variam no seu grau de complexidade e Teddlie e Tashakkori salientam cinco razões pelas quais as tipologias são úteis em métodos mistos (MMR):

“1. Typologies help researchers decide how to proceed when designing their MM studies. They provide a variety of paths, or ideal design types, that may be chosen to accomplish the goals of the study.

2. Typologies of MM research designs are useful in helping to establish a common language for the field. For instance, Morse’s (1991, 2003) typology of MM research designs includes notations and abbreviations still used today.

3. Typologies of MM designs help to provide the field with an organizational structure. At this point in time, given the range of existing MM typologies, it is more accurate to say that such typologies provide the field with multiple alternative organizational structures.

4. Typologies of MM designs help to legitimize the field because they provide examples of research designs that are clearly distinct from either quantitative (QUAN) or qualitative (QUAL) research designs.

5. Typologies are useful as a pedagogical tool. A particularly effective teaching technique is to present alternative design typologies and then have the students discuss their strengths and weaknesses.” (2009, 139)

^{lxxxii} Dizem Saunders, Thornhill e Lewis (2009) que a pesquisa exploratória é um meio válido de descobrir o que está a acontecer, de encontrar novos discernimentos, de perguntar questões e de avaliar os fenómenos sob uma luz diferente. Dizem os autores que a pesquisa exploratória é particularmente útil para clarificar a compreensão de um problema e sua natureza.

^{lxxxiii} Sugere Yin:

“Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results but for anticipatable reason~ (a theoretical replication). The ability to conduct 6 or 10 case studies, arranged effectively within a multiple-case design, is analogous to the ability to conduct 6 to 10 experiments on related topics; a few cases (2 or 3) would be literal replications, whereas a few other cases (4 to 6) might be designed to pursue two different patterns of theoretical replications. If all the cases turn out as predicted, these 6 to 10 cases, in the aggregate, would have provided compelling support for the initial set of propositions. If the cases are in some way contradictory, the initial propositions must be revised and retested with another set of cases.” (2009, 54)

^{lxxxiv} A partir das tipologias de Patton (1990), Miles e Huberman (1994), Kemper et al. (2003), Teddlie e Yu (2007) e Collins, Onwuegbuzie e Jiao (2007)

^{lxxxv} Dos quais 5 probabilísticos (selecção aleatória) e outros 19 não-probabilísticos (selecção intencional ou propositada de indivíduos)

^{lxxxvi} Para Maxwell (2013,89), com quem concordamos, há quatro objetivos quando se opta por uma abordagem intencional e não probabilística: representatividade das situações típicas; retratar a heterogeneidade numa população (oposta à primeira); avaliação de situações críticas; estabelecer comparações específicas entre as diferenças encontradas entre grupos ou situações.

^{lxxxvii} Diz o regulamento:

“As alterações introduzidas no Código dos Valores Mobiliários pelo Decreto-Lei n.º 357-A/2007, de 31 de Outubro, decorrentes da transposição para a ordem jurídica interna da Directiva n.º 2004/109/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Dezembro, e da Directiva n.º 2007/14/CE, da Comissão, de 8 de Março (Directivas da Transparência), implicaram a inclusão no Código dos Valores Mobiliários de deveres de informação a prestar pelos emitentes de valores mobiliários até então previstos no Regulamento da CMVM n.º 4/2004, de 11 de Junho. Pelo facto das alterações aos artigos 244.º e seguintes do Código dos Valores Mobiliários, em particular o artigo 249.º, apenas respeitarem a emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, houve necessidade de manter algumas normas no Regulamento com aplicação reservada às sociedades abertas não cotadas. De entre as alterações visadas pelo presente regulamento assumem particular relevo as relativas ao conteúdo da informação financeira trimestral e ao regime de comunicação e divulgação da aquisição e alienação de óes próprias e à divulgação das transacções previstas no artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. Assim, ao abrigo do disposto no n.º 2 do artigo 5.º, nas alíneas b) a e), h) e i) do artigo 247.º, no artigo 367.º, no n.º 1 do artigo 369.º, todos do Código dos Valores Mobiliários, e na alínea n) do artigo 9.º do Estatuto da CMVM, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 473/99, de 8 de Novembro, o Conselho Directivo da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aprovou o seguinte Regulamento” (2008,1)

^{lxxxviii} A Euronext, entidade gestora da bolsa de Lisboa, decidiu excluir o Espírito Santo Financial Group (ESFG), que detinha 20,1% do BES, do principal índice nacional, o PSI 20, com efeitos a partir de 22 de Julho de 2014. A negociação da ESFG, de direito luxemburguês, estava suspensa desde o dia 10 de Julho, a pedido da própria sociedade, por alegadas “dificuldades materiais no seu maior accionista, a Espírito Santo International S.A”, que, entretanto, pediu protecção de credores, também no Luxemburgo. A decisão de retirada da empresa do PSI 20 foi justificada pela “extensão do período de suspensão” e foi tomada a nível internacional pelo comité da gestora da bolsa portuguesa. A Euronext excluiu o BES, S.A., do PSI-20 a 11 de Agosto apesar da CMVM manter o título cotado embora suspenso de negociação. Esta medida surge na sequência da intervenção do regulador, Banco de Portugal, sobre o BES face à situação de grande instabilidade económico-financeira vivida pela instituição bancária e pelo grupo financeiro que integrava. A Euronext excluiu o Banif, S.A. do PSI-20, na sequência do comunicado do Banco de Portugal de 20 de Dezembro de 2015, referente à decisão de alienação do banco no contexto de uma medida de resolução. A saída dos títulos do índice de referência, que se encontravam suspensos de negociação, foi efetiva a partir de quarta-feira, 23 de Dezembro de 2015 (Euronext, 2015). A fusão entre a OPTIMUS Telecomunicações SA e ZON Multimedia SA foi aprovada pela Autoridade da Concorrência em 26 de Agosto de 2013. A 16 de Maio de 2014 surge a NOS SGPS como resultado da fusão entre a OPTIMUS Telecomunicações SA e ZON Multimedia SA (não há possibilidade de obter dados anteriores a este momento para as empresas consideradas individualmente).

^{lxxxix} Para chegarmos a esta conclusão procedemos a uma escrupulosa recolha de informação sobre todas as empresas do PSI-20. Todas foram escrutinadas por nós através de uma análise dos seus sítios em linha, com uma rigorosa verificação dos documentos aí disponibilizados, bem como, uma avaliação dos seus relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade (quando não integrados) para os exercícios da série temporal 2010-2015.

^{xc} Para chegarmos a esta conclusão procedemos a uma escrupulosa recolha de informação sobre todas as empresas do PSI-20. Todas foram escrutinadas por nós através de uma análise dos seus sítios em linha, com uma rigorosa verificação dos documentos aí disponibilizados, bem como, uma avaliação dos seus relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade (quando não integrados) para os exercícios da série temporal 2010-2015.

^{xci} Desenvolvemos a recolha de dados para a série temporal 2010-2015, já que nos permite analisar o comportamento dinâmico das empresas em termos de sustentabilidade (Figge et al., 2006, 35-36)

^{xcii} Seguimos aqui a definição de PIB proposta no sistema de metainformação do Instituto Nacional de Estatística, em que se refere

“O produto interno bruto (PIB) é a medida habitualmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras. Pode dizer-se simplesmente que o PIB é a riqueza que um país consegue criar. Esta riqueza resulta das atividades quotidianas de todos – sejam pessoas, empresas ou outras entidades públicas e privadas – como: o que se produz, o que se compra, o que se investe ou o que se exporta. O PIB serve de referência às políticas económicas em diversos domínios como o desenvolvimento (PIB por habitante), a produtividade (PIB por trabalhador), a sustentabilidade orçamental (dívida pública em percentagem do PIB) ou o equilíbrio externo (saldos da balança corrente e de capital em percentagem do PIB). Existem três formas de calcular o PIB: 1. Pela óptica da oferta ou da produção, considerando como a riqueza é criada; 2. Pela óptica do rendimento, considerando como é distribuída; 3. Pela óptica da procura ou da despesa, considerando como é gasta. O produto interno bruto a preços de mercado representa o resultado final da atividade de produção das unidades produtivas residentes.” (INE, xcii, sd)

^{xciii} Base de dados disponível em (<http://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/#5>). Ver ainda o documento técnico FMI 2017 “Estimating the stock of public capital in 170 countries” disponível em https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/csupdate_jan17.pdf. Ver esclarecimentos adicionais sobre antecedentes e consequências do método em Kamps, C., (2006). New Estimates of Government Net Capital Stocks for 22 OECD Countries, 1960–2001. *Staff Papers - International Monetary Fund* 53(1), 120– 50.

^{xciv} Conforme o sistema de metainformação do Sistema Europeu de Contas falamos de

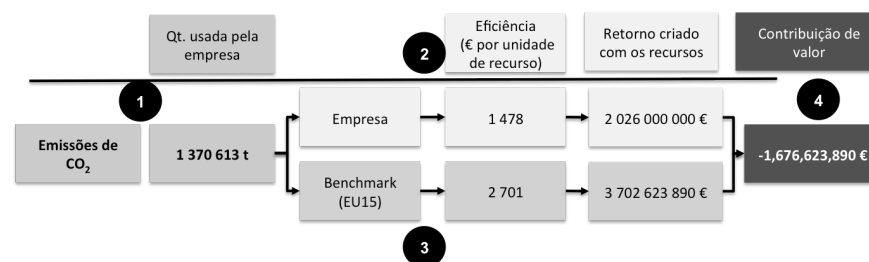
“todas as pessoas que exercem uma atividade produtiva incluída no âmbito dos limites da produção das contas nacionais. As pessoas com um emprego são trabalhadores por conta de outrem ou trabalhadores por conta própria. As pessoas com mais de um emprego são classificadas como trabalhadores por conta de outrem ou trabalhadores por conta própria de acordo com o seu emprego principal. Os trabalhadores por conta de outrem são definidos como todas as pessoas que, nos termos de um contrato, trabalham para outra unidade institucional residente, recebendo em contrapartida uma remuneração. “Trabalhadores por conta de outrem” corresponde à definição da OIT de “emprego remunerado”. Existe uma relação entre empregador e empregado quando há um contrato, formal ou informal, entre uma empresa e uma pessoa, estabelecido de forma voluntária por ambas as partes, ao abrigo do qual a pessoa trabalha para a empresa em troca de uma remuneração em dinheiro ou em espécie.” (Metadados, PORDATA, sd)

^{xcv} Contas Nacionais - SEC2010, base 2011, em linha em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=cn_quadros&boui=220637328, acedido em 12 Março de 2016

^{xcvi} Contas Nacionais - SEC2010, base 2011, em linha em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=cn_quadros&boui=220636723, acedido em 12 de Março de 2016

^{xcvii} <http://ec.europa.eu/eurostat/web/environment/waste> acedido em 12 de Março de 2016

^{xcviii} Cálculo do SusVA: o exemplo concreto dado por Figge et al. (2006, 18-23) com a empresa italiana PIRELLI permite verificar a simplicidade da sua aplicação. O referencial considerado é a economia dos 15 países da zona Euro (ao tempo) designados por EU15, o recurso que é foco de atenção é a emissão de CO₂, e o valor de retorno é o de valor acrescentado bruto que ao nível do referencial é o produto interno bruto. A figura 41 apresenta o gráfico consolidado dos quatro primeiros passos dados enquanto a figura 42 apresenta o quinto passo.



Os quatro primeiros passos do cálculo do SusVA para o caso da PIRELLI e para o recurso CO2 (adaptado de Figge et al., 2006,18-21)

	Amount used by the company	Efficiency [€ per unit of resource]	Return created with the resources	Value contribution	Sustainable Value ^{xx}
CO ₂ -emissions	1,370,613 t	Company 1,478 Benchmark EU15 2,701	→ 2,026,000,000 € → 3,702,823,860 €	→ -1,676,823,860 €	484,940,349 €
NO _x -emissions	772 t	Company 2,625,794 Benchmark EU15 1,004,300	→ 2,026,000,000 € → 774,886,587 €	→ 1,251,103,413 €	
SO _x -emissions	0 t	Company - Benchmark EU15 1,779,304	→ 2,026,000,000 € → 0 €	→ 2,026,000,000 €	
Waste generated	171,867 t	Company 11,788 Benchmark EU15 6,270	→ 2,026,000,000 € → 1,077,593,797 €	→ 948,406,203 €	
Water used	29,800,063 m ³	Company 68 Benchmark EU15 41	→ 2,026,000,000 € → 1,242,562,830 €	→ 783,437,170 €	
VOC-emissions	4,111 t	Company 492,824 Benchmark EU15 970,676	→ 2,026,000,000 € → 3,980,450,456 €	→ -1,954,450,456 €	
CH ₄ -emissions	0 t	Company - Benchmark EU15 598,083	→ 2,026,000,000 € → 0 €	→ 2,026,000,000 €	

O quinto passo do cálculo do SusVA para o caso da PIRELLI e para o recurso CO2 (adaptado de Figge et al., 2006,22)

^{xcix} Usando-se a noção de eco-eficiência, cujo rácio mais utilizado é $\text{Eco-eficiência} = \frac{\text{Valor Acrescentado}}{\text{Impacto Ambiental Acrescentado}}$, (Schaltegger e Sturm, 1990, 1992, 1998; Schaltegger et al., 1996)

^c A este propósito ver Braun e Clarke(2006)

^{ci} Para uma descrição pormenorizada dos procedimentos consultar Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Saldaña (2013)

^{cii} Dizem Leech e Onwuegbuzie que

“To perform a constant comparison analysis, the researcher first reads through the entire set of data (this also could be a subset of the data). After doing so, the researcher chunks the data into smaller meaningful parts. Then, the researcher labels each chunk with a descriptive title or a “code.” The researcher takes pains to compare each new chunk of data with previous codes, so similar chunks will be labeled with the same code. After all the data have been coded, the codes are grouped by similarity, and a theme is identified and documented based on each grouping.” (2007, 565)

^{ciii} idem ibidem

^{civ} Wood (1991, 2010) ao apresentar o seu modelo de “Corporate Social Performance” enquadra, relevantemente este nosso argumento.